



Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas

**Los laboratorios de innovación de los medios de
servicio público europeos. Los casos de BBC News
Labs y RTVE Lab**

TESIS DOCTORAL

María Teresa Zaragoza Fuster

Director:

Dr. José Alberto García Avilés

Universidad Miguel Hernández de Elche

2022





La presente tesis doctoral se presenta bajo la modalidad de tesis por compendio de las siguientes publicaciones:

Zaragoza Fuster, María Teresa y García Avilés, José Alberto (2018). Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: el caso del RTVE Lab. *Hipertext.net*, (17), p. 11-21

<https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i17.02>

Revista: Hipertext. Revista Académica sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva

Indexación: Latindex, CIRC (C)

Idioma: Español e inglés

Estado: publicado

Zaragoza Fuster, María Teresa y 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*, 33(1),45-61

<https://doi.org/10.15581/003.33.1.45-61>

Revista: Communication & Society

Indexación: SJR (Q2), FECYT (C2), CIRC (B)

Idioma: Inglés

Estado: publicado

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* (en producción)

<http://dx.doi.org/10.1080/17512786.2022.2088602>

Revista: Journalism Practice

Indexación: SJR (Q1), CIRC (A)

Idioma: Inglés

Estado: publicado





D. José Antonio Pérez Juan, coordinador del programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas de esta universidad,

INFORMO

Que Dña. María Teresa Zaragoza Fuster ha realizado bajo la supervisión de nuestro programa de doctorado el trabajo titulado “Los laboratorios de innovación de los medios de servicio público europeos. Los casos de BBC News Labs y RTVE Lab” conforme a los términos y condiciones definidos en su Plan de Investigación y de acuerdo al Código de Buenas Prácticas de la Universidad Miguel Hernández de Elche, cumpliendo los objetivos previstos de forma satisfactoria para su defensa pública como tesis doctoral.

Y para que conste a los efectos oportunos, firmo el presente informe en octubre de 2022.

Fdo.: José Antonio Pérez Juan
Coordinador del Programa Doctorado Ciencias Sociales y Jurídicas





D. José Alberto García Avilés, director de la tesis doctoral “Los laboratorios de innovación de los medios de servicio público europeos. Los casos de BBC News Labs y RTVE Lab”,

INFORMO

Que doy mi conformidad a la lectura y defensa de la tesis doctoral presentada por Dña. María Teresa Zaragoza Fuster, titulada “Los laboratorios de innovación de los medios de servicio público europeos. Los casos de BBC News Labs y RTVE Lab”, y la considero conforme en cuanto a forma y contenido para que sea presentada para su correspondiente exposición pública.

Y para que conste a los efectos oportunos, firmo el presente informe en octubre de 2022.

Fdo.: José Alberto García Avilés
Director de la tesis doctoral





A Nerea



ÍNDICE

Resumen	17
Abstract	19
Capítulo 1. Introducción	21
1.1. Introducción: el estudio de la innovación en periodismo	23
1.2. Artículos incluidos en el compendio de publicaciones	26
1.3. Vinculación y evolución entre los diferentes artículos	31
1.4. Objetivos y preguntas de investigación	33
1.4.1. Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: el caso del RTVE Lab. <i>Hipertext.net</i>	35
1.4.2. The role of innovation labs in advancing the relevance of Public Service Media: the cases of BBC News Labs and RTVE Lab. <i>Communication & Society</i>	35
1.4.3. Public Service Media laboratories as communities of practice: implementing innovation at BBC News Labs and RTVE Lab. <i>Journalism Practice</i>	36
Capítulo 2. Estado de la cuestión	37
2.1. Concepto de innovación en los medios de comunicación	39
2.2. La innovación como una estrategia empresarial de los medios	42
2.3. La apuesta por la innovación en los PSM	47
2.4. La gestión de la innovación en los medios	52
2.5. Los laboratorios como cauce de innovación intraempresarial en los PSM	61
2.6. Los labs como estrategia de innovación de los PSM: BBC News Labs y RTVE Lab	69
2.6.1. El caso de BBC News Labs	70
2.6.1.1. British Broadcasting Corporation	70
2.6.1.2. British Broadcasting Corporation como medio de servicio público	72

2.6.1.3. British Broadcasting Corporation y su apuesta por la innovación	74
2.6.1.3.1. BBC Research and Development	75
2.6.1.3.1.1. La función de servicio público de BBC Research and Development	77
2.6.1.3.1.2. La plantilla de BBC Research and Development	79
2.6.1.3.1.3. La producción de BBC Research and Development	81
2.6.1.3.1.4. Tipos de innovación de la British Broadcasting Corporation	83
2.6.1.3.1.5. La evaluación de BBC Research and Development	83
2.6.1.3.1.6. La transferencia de BBC Research and Development a la British Broadcasting Corporation	85
2.6.1.3.1.7. La prospectiva de BBC Research and Development	87
2.6.1.3.1.8. Future Experience Technologies	89
2.6.2. El caso de RTVE Lab	93
2.6.2.1. La Corporación Radio Televisión Española	93
2.6.2.2. Radio Televisión Española y su función de servicio público	97
2.6.2.3. Radio Televisión Española y su apuesta por la innovación	107
2.6.2.4. RTVE Digital	121
Capítulo 3. Metodología	129
Capítulo 4. Resumen de los resultados	133
4.1. Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: el caso del RTVE Lab. <i>Hipertext.net</i>	135
4.1.1. Innovación en la organización	135
4.1.2. Innovación en la producción	136
4.1.3. Innovación en la distribución e interacción con la audiencia	139

4.2. The role of innovation labs in advancing the relevance of Public Service Media: the cases of BBC News Labs and RTVE Lab. <i>Communication & Society</i>	139
4.2.1. BBC News Labs	140
4.2.1.1. Origen y objetivos	140
4.2.1.2. Estructura y funcionamiento	141
4.2.1.3. Concepto y desarrollo de la innovación	142
4.2.1.4. Transferencia de resultados de innovación	143
4.2.1.5. Análisis de los productos	144
4.2.2. RTVE Lab	146
4.2.2.1. Origen y objetivos	146
4.2.2.2. Estructura y funcionamiento	147
4.2.2.3. Concepto y desarrollo de la innovación	149
4.2.2.4. Transferencia de resultados de innovación	149
4.2.2.5. Análisis de los productos	150
4.3. Public Service Media laboratories as communities of practice: implementing innovation at BBC News Labs and RTVE Lab. <i>Journalism Practice</i>	153
4.3.1. Los laboratorios de medios de servicio público como comunidades de práctica	153
4.3.2. Diferentes niveles de colaboración y aprendizaje	156
4.3.3. La influencia del espacio físico y el teletrabajo	157
4.3.4. Percepción de la estrategia de innovación	159
4.3.5. Cultura organizacional	160
4.3.6. Liderazgo	160
4.3.7. Transferencia de conocimiento	161
4.4. Las percepciones de los profesionales sobre innovación	163
Capítulo 5. Conclusiones	167
5.1. Conclusiones principales	169

5.2. Limitaciones de la investigación	177
5.3. Futuras líneas de investigación	178
Capítulo 6. Artículos	179
6.1. Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: el caso del RTVE Lab. <i>Hipertext.net</i>	181
6.2. The role of innovation labs in advancing the relevance of Public Service Media: the cases of BBC News Labs and RTVE Lab. <i>Communication & Society</i>	193
6.3. Public Service Media laboratories as communities of practice: implementing innovation at BBC News Labs and RTVE Lab. <i>Journalism Practice</i>	211
Referencias bibliográficas	233
Anexos	249
Anexo 1. Listado de profesionales de BBC y RTVE entrevistados entre 2017 y 2022	251
Anexo 2. Cuestionario de la entrevista a la subdirectora del RTVE Lab, Miriam Hernanz (2017, 2019)	252
Anexo 3. Cuestionario de la entrevista al empleado de RTVE Lab César Peña (2018)	261
Anexo 4. Cuestionario de la entrevista al director de Estrategia Tecnológica e Innovación Digital de RTVE, Pere Vila (2019)	264
Anexo 5. Cuestionario de la entrevista a los empleados de BBC News Labs (2018)	269
Anexo 6. Cuestionario de la entrevista al director de BBC News Labs, Robert McKenzie (2018)	272
Anexo 7. Cuestionario de la entrevista al jefe de BBC North Labs Adrian Woolard (2018)	279
Anexo 8. Proyectos del RTVE Lab 2011-2020	286
Anexo 9. Proyectos del BBC News 2012-2020	289

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Laboratorios en medios de servicio público en Europa	66
Tabla 2. Productos generados por el RTVE Lab en 2015	137
Tabla 3. Productos generados por el RTVE Lab en 2016	138
Tabla 4. Tipología de proyectos activos de BBC News Labs hasta 2017	144
Tabla 5. Tipología de proyectos del RTVE Lab hasta 2017	150
Tabla 6. Listado de proyectos del RTVE Lab 2011-2020	286
Tabla 7. Listado de proyectos del BBC News Labs 2012-2020	289

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Herramienta Salco de periodismo semiautomatizado	143
Figura 2. Un modelo de transferencia de resultados de innovación en BBC News Labs	144
Figura 3. Portada del 10 aniversario del 11-S	148
Figura 4. Un modelo de transferencia de resultados de innovación en RTVE Lab	150



Resumen

La profesión del periodista se desarrolla adaptándose a las tendencias y tecnologías que van surgiendo en cada sociedad. Desde la imprenta hasta internet, los periodistas se han ido reinventando para ofrecer sus noticias adaptándose a los nuevos soportes y a las nuevas necesidades y usos de los públicos, lo que supone no sólo un cambio de formato y producto, sino también un cambio en sus rutinas de trabajo y sus procesos de producción. La aplicación de las tecnologías conlleva apostar por la innovación como una estrategia empresarial que permite que los periodistas avancen tanto en términos de organización y funcionamiento como de repercusión en sus audiencias. La innovación se ha convertido en una estrategia necesaria para la supervivencia de los medios de comunicación. En este contexto, muchos medios han introducido hace más de una década un departamento en su organigrama, los laboratorios de innovación, que se dedican específicamente a aplicar la innovación en el ámbito informativo, de manera que apoyan a los profesionales de las redacciones de noticias con el fin de que se mantengan en una constante actualización y adaptación a las necesidades del mercado, crear tanto formatos periodísticos como atender necesidades informativas de la audiencia, agilizar los procesos de producción periodística y adelantarse a la competencia en cuanto a la difusión de productos informativos. A pesar de que las empresas periodísticas cuentan con departamentos dedicados a la innovación y desarrollo de sus sistemas y procesos de producción y emisión a nivel corporativo, comprobamos que en Europa existen una treintena de laboratorios de innovación, la mayoría de ellos adscritos a los medios públicos.

La presente tesis doctoral pretende, a través del compendio de tres publicaciones, analizar el funcionamiento, la organización y la producción en los laboratorios de innovación de dos medios de servicio público europeos, BBC News Labs, de British Broadcasting Corporation, y RTVE Lab, de Radio Televisión Española.

A través de este conjunto de artículos, conseguimos identificar qué tipo de proyectos desarrollan y qué tipo de productos periodísticos crean, qué tecnologías aplican, cómo se organizan estas unidades, qué perfil profesional presentan sus miembros, cuál es su funcionamiento organizacional y su cultura corporativa, qué nivel de transferencia trasladan al resto de la corporación y cómo afecta la aplicación de innovaciones a su funcionamiento interno y repercute en el servicio público que deben ofrecer estas dos

entidades. Según su tipo de organización y funcionamiento, los laboratorios de los PSM se pueden considerar comunidades de práctica, un término acuñado por Wenger (1998) al tratarse de equipos multidisciplinares que, a través de su cultura colaborativa, comparten conocimientos y aprendizajes que pretenden trasladar al resto de sus corporaciones.

El trabajo de campo se ha centrado en el análisis y clasificación de su producción desde la creación de cada uno de ellos (BBC News Labs en 2012 y RTVE Lab en 2011) hasta 2020, la observación participante en ambas instalaciones y la realización de entrevistas semiestructuradas a profesionales vinculados con las estrategias de innovación de ambas corporaciones y miembros de ambos laboratorios en diversos períodos de tiempo desde 2017 hasta 2022. Tras la recopilación de los datos, concluimos que, BBC News Labs y RTVE Lab comparten formatos de producción, tecnologías y retos, ya que innovan en cuanto a la gestión de su trabajo y su producción y funcionan como comunidades de práctica. Pero, a pesar de que comparten objetivos similares, como la transferencia de su producción a las redacciones de noticias y dotar a su plantilla de un perfil innovador con el fin de ofrecer el mejor producto informativo al público, difieren en cuanto a la estructura organizativa, la tipología de los proyectos y los métodos de trabajo, ya que parten de culturas corporativas y estrategias organizativas diversas.

Palabras clave: innovación, medios de servicio público, laboratorio, BBC News Labs, RTVE Lab, periodismo, perfiles profesionales, BBC, RTVE

Abstract

The journalist's profession develops by adapting to the trends and technologies that are emerging in each society. From the printing press to the internet, journalists have been reinventing themselves to offer their news, adapting to new media and to the new needs and uses of the public, which means not only a change in format and product, but also a change in their work routines and production processes. The application of technologies entails a commitment to innovation as a business strategy that allows journalists to advance both in terms of organization and operation and in terms of impact on their audiences. Journalism is already digital and innovation has become a necessary strategy for its day to day. In this context, many communication media have introduced a new department in their organization chart more than a decade ago: the innovation laboratories. These sections are specifically dedicated to applying innovation in the information field, in such a way that they support newsroom professionals so that they can keep themselves constantly updated and adapt to the needs of the market, create both new journalistic formats such as new information needs, streamline journalistic production processes and anticipate the competition in terms of the dissemination of information products. Even though journalistic companies have departments dedicated to the innovation and development of its production and broadcast systems and processes at a corporate level, we found that there are around thirty innovation laboratories in Europe, most of them attached to the public media.

This doctoral thesis aims, through the compendium of three publications, to analyze the operation, organization, and production of the innovation laboratories of two European public service media, BBC News Labs, from British Broadcasting Corporation, and RTVE Lab, from the Spanish Radio Television. Through this set of articles, we managed to analyse the types of projects each lab develops, which kind of journalistic products they create, which technologies they apply, how these units are organized, their members' professional profile, their organizational functioning and corporate culture, what level of transfer they issue to the rest of the corporation and how the implementation of innovations affects its internal functioning and the public service that these entities must offer. Depending on their type of organization and functioning, they can be considered communities of practice (CoP), a term coined by Wenger (1998) as they are multidisciplinary teams that, through their collaborative culture, share knowledge and learning that they intend to transfer to the rest of their corporations.

The field work has focused on the analysis and classification of its production since the creation of each of them (BBC News Labs in 2012 and RTVE Lab in 2011) until 2020, participant observation in both units and semi-structured interviews with professionals linked to the innovation strategies of both corporations and members of both laboratories from 2017 to 2022. After collecting data, we conclude that BBC News Labs and RTVE Lab share production formats, technologies, and challenges, since they innovate in terms of managing their work and production and function as communities of practice. But, even though they share similar objectives, such as transferring their production to newsrooms and providing their staff with an innovative profile in order to offer the best information product to the public, they differ in terms of organizational structure, production typology and work methods, since they are based on diverse corporate cultures and various organizational strategies.

Keywords: Innovation, Public Service Media, laboratory, BBC News Labs, RTVE Lab, journalism, professional profiles, BBC, RTVE



Capítulo 1.

Introducción





1.1. Introducción: el estudio de la innovación en periodismo

Los medios de comunicación afrontan una continua transformación condicionada por los cambios tecnológicos, la necesidad de competir y diferenciarse del resto, la captación y fidelización de las audiencias y la búsqueda de viabilidad económica. Las organizaciones de medios están cambiando constantemente, están surgiendo nuevos participantes, se están lanzando nuevas iniciativas y los directivos están cambiando sus funciones (Küng, 2015). Muchos medios implementan la innovación como una estrategia empresarial en su organización, producción y distribución, que les permite una constante mejora de sus productos y servicios, la creación de valor y una mayor vinculación con los usuarios (Villi y Picard, 2019: 129). El cambio de paradigma en los modelos de consumo de información, derivados del advenimiento de la era digital e Internet, ha empujado a los medios a una continua renovación en su ecosistema de producción, difusión y comercialización. Mediante una gestión eficaz, los medios pueden impulsar medidas que contribuyan a innovar en los procesos, las estructuras y los equipos, con logros que mejoran la calidad, las cifras de ingresos o audiencia y la imagen de marca (Küng, 2012). Los avances tecnológicos de los últimos años, que han hecho posible el desarrollo y consolidación de lo que se ha dado en llamar “la era digital”, han contribuido, por una parte, a la aparición de nuevas formas expresivas, géneros innovadores que exploran y utilizan de forma novedosa y creativa las enormes posibilidades que ofrecen los recursos de texto, imagen y audio para crear un producto periodístico (Konow-Lund, 2020), y por otra parte, a la reestructuración organizativa de las redacciones de los medios (Boczkowski, 2004).

En la actualidad, la innovación se ha convertido en una estrategia necesaria para que los medios de comunicación consigan aprovechar las oportunidades del mercado y anticiparse a la competencia, tanto en el lanzamiento de nuevos productos, como en la organización de la redacción, los canales de distribución y los modelos de negocio (De Lara et al., 2015; García-Avilés et al., 2018). La innovación conforma su cultura corporativa y los profesionales aplican como herramientas de trabajo la inteligencia artificial, los dispositivos de voz y la realidad virtual, entre otros (Manfredi, Ufarte y Herranz, 2019: 1646).

En esta apuesta por la innovación se encuentran tanto los medios de comunicación públicos como los privados. Por una parte, ambos pretenden ofrecer el mejor producto a sus audiencias y, por otra parte, tienen la finalidad de competir y liderar el mercado periodístico. En este sentido, los medios de comunicación se hallan en una constante

reinención, tanto de sus procesos de producción, como de sus estructuras organizativas y sus sistemas de distribución, por lo que requieren departamentos internos que les orienten en su evolución tecnológica y organizativa. De este modo, la estrategia de innovación se implementa a través de estructuras organizativas de procesos y sistemas, como son los laboratorios de innovación (Flores, 2017). De ahí, que muchos medios integren laboratorios de innovación focalizados en crear herramientas de producción para los periodistas y formatos periodísticos destinados a todo tipo de audiencias en diversas plataformas (Salaverría, 2015).

Existe un creciente interés por estudiar la innovación en el ámbito periodístico. La irrupción de un entorno más complejo en el panorama informativo y el estancamiento generalizado de la industria tradicional demandan alternativas para el estudio de la innovación periodística (Carvajal et al., 2015: 28). De hecho, hallamos estudios desde diversas perspectivas en los últimos veinte años, cuyas áreas más investigadas comprenden la teoría de la difusión, la gestión, la cultura organizativa, los perfiles profesionales, los modelos de negocio, los géneros y contenidos, las herramientas y la tecnología, los laboratorios de medios y las *start-ups* o nuevas iniciativas periodísticas. (García-Avilés, 2021).

Los investigadores se esfuerzan por mantenerse al tanto de la transformación de la industria mediática (Küng, 2015). Algunos académicos han investigado su aplicación en la producción y distribución de contenidos (López-Golán, Rodríguez-Castro y Campos Freire, 2019; Mitchelstein y Boczkowski, 2009); la aplicación de tecnologías (Spyridou et al., 2013); las estrategias de gestión (Baumann, 2013; Dal Zotto y van Kranenburg, 2008; Küng, 2013); los cambios en los procesos de producción (Dogruel, 2014; Westlund y Krumsvik, 2014); los modelos de negocio (Arriaza, 2012; Bardoel y d'Haenens, 2008; Bruno y Nielsen, 2012; Villi y Picard, 2019); la cultura corporativa, los flujos de trabajo y la organización de los medios (Boczkowski y Mitchelstein, 2017; Boyles, 2015; Ekdale et al., 2015; Evans, 2016; García-Avilés et al., 2018; Hansen, 2020; Virta y Malmelin, 2017; Schmitz Weiss y Domingo, 2010).

Algunos estudios sobre innovación se centran en la forma en que las herramientas y las tecnologías digitales modifican la producción de noticias y sus repercusiones en las prácticas, jerarquías y estándares profesionales (García-Avilés, 2021), así como también deriva en la implementación de nuevas culturas de aprendizaje innovadoras en las redacciones (Porcu, 2017). En esta línea, Evans (2016) se centra en estudiar cómo la

innovación da sentido al trabajo organizacional que desempeñan las plantillas de los medios públicos (en concreto las radios públicas estadounidenses), muestra el papel más amplio de la innovación organizacional y aplica la literatura de gestión estratégica en la innovación de procesos y productos para evaluar cómo las organizaciones de periodismo intentan innovar para cumplir mejor sus misiones y sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Mientras que Krumsvik (2015) argumenta la importancia de las competencias digitales en los procesos innovadores, Koivula, Villiy Sivunen (2020) subrayan la forma en que la tecnología desempeña un papel multidimensional, que genera tensiones en la función creativa y en la innovación que promueven los equipos periodísticos. Por otra parte, Carvajal et al. (2015) estudian la innovación a través de tres enfoques: la emergencia de *startups* periodísticas innovadoras; la transformación y adaptación de los medios tradicionales; y las áreas de la innovación periodística.

En líneas generales, cabe concluir que las tecnologías permiten la creación de formatos y plataformas de distribución, que se pueden adaptar a las necesidades y preferencias de los usuarios; que las redacciones han llevado a cabo una reestructuración organizativa, han modificado la cultura corporativa, han creado nuevos perfiles profesionales y han integrado la colaboración entre los distintos miembros de los equipos y de diferentes secciones para conseguir ser innovadores tanto en los procesos de producción como en el tipo de producto final.

Los estudios sobre las innovaciones en los medios pueden clasificarse en tres niveles atendiendo al ámbito de la investigación (Dogruel, 2013: 40):

- a) El nivel macro, que explora las políticas institucionales, los factores de mercado y el contexto socioeconómico (Túñez-López et al., 2019; Vázquez-Herrero et al., 2020), para analizar el impacto de las políticas de innovación en áreas geográficas específicas.
- b) El nivel medio, dedicado a las empresas como agentes de innovación en un mercado, en las que se analiza su gestión, sus estructuras organizativas y la aplicación y distribución de las innovaciones en las entidades periodísticas (Baumann, 2013; Nel, Milburn-Curtis y Lehtisaari, 2020).
- c) El nivel micro, que se centra en los agentes individuales de la innovación (empleados) y de las unidades específicas (redacciones, laboratorios y *startups*) calificadas como impulsoras de la innovación en los medios (Carlson y Usher, 2016; Westlund y Lewis, 2014).

En este tercer nivel es el que se sitúa nuestra investigación.

La presente tesis doctoral tiene como objetivo profundizar en la organización, gestión y producción de los laboratorios de innovación de BBC y RTVE, BBC News Labs y RTVE Lab, respectivamente, que sirven de ejemplo de la apuesta por la innovación que llevan a cabo los medios de servicio público europeos. Para ello, hemos analizado y clasificado el tipo de producción de cada laboratorio, hemos identificado sus métodos de trabajo y su organización, así como catalogado el tipo de perfil profesional de los miembros que componen sus equipos, hemos detectado el nivel de transferencia de su producción a las redacciones de noticias y hemos extraído las características de estos departamentos que nos permiten calificarlos como comunidades de práctica. Asimismo, hemos comparado todos estos parámetros identificados para detectar y explicar las semejanzas y diferencias entre ambos laboratorios.

Hemos optado por la modalidad de tesis por compendio de publicaciones debido a que la investigación se ha ido desarrollando progresivamente, siguiendo un orden que ha permitido comprobar la evolución de ambos laboratorios en el tiempo, sobre todo en el caso del RTVE Lab, cuyo funcionamiento se ha visto afectado por la inestabilidad política del gobierno de España durante este período de tiempo de recolección de datos¹. Además, el diseño de la investigación ofrece, por una parte, la identificación y comparación de los parámetros más destacados de cada laboratorio y, por otra parte, la posibilidad de reconducir la línea de investigación y enriquecer la propuesta gracias a la publicación de los resultados de las diferentes fases. La publicación en revistas científicas sujetas al proceso de revisión por pares garantiza el cumplimiento del índice de calidad exigido por el programa de Doctorado de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad Miguel Hernández de Elche.

1.2. Artículos incluidos en el compendio de publicaciones

El compendio de publicaciones está formado por tres artículos publicados en revistas científicas del ámbito de la comunicación y las ciencias sociales. El primero de ellos está publicado en la revista *Hipertext*, indexada en Latindex y CIRC (C); el segundo artículo

¹ Tras la moción de censura por el actual presidente del gobierno, Pedro Sánchez, desde julio de 2018 a marzo de 2021, RTVE dispuso de una administradora única provisional. En marzo de 2021, el Congreso de los Diputados nombró un nuevo presidente de la corporación, a partir de cuyo nombramiento RTVE se somete a un proceso de reestructuración organizativa y estratégica.

aparece en la revista *Communication & Society* (Q2 en SJR, 2 en FECYT); y el tercer artículo ha sido publicado en *Journalism Practice* (Q1 en SJR).

PUBLICACIONES	DETALLES
<p>Zaragoza Fuster, María Teresa y García Avilés, José Alberto (2018). Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: el caso del RTVE Lab. <i>Hipertext.net</i>, (17), p. 11-21 https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i17.02</p>	<p>Revista: Hipertext Indexación: Latindex, CIRC (C) Idioma: español e inglés Estado: publicado</p>
<p>Zaragoza Fuster, María Teresa y 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. <i>Communication & Society</i>, 33(1),45-61. https://doi.org/10.15581/003.33.1.45-61</p>	<p>Revista: Communication & Society Indexación: SJR (Q2), FECYT (2), CIRC (B) Idioma: inglés Estado: publicado</p>
<p>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. <i>Journalism Practice</i> (en producción) http://dx.doi.org/10.1080/17512786.2022.2088602.</p>	<p>Revista: Journalism Practice Indexación: SJR (Q1), CIRC (A) Idioma: inglés Estado: publicado</p>

A continuación, resumimos el contenido de cada uno de los artículos.

Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: el caso del RTVE Lab

Hipertext.net

Resumen

El Lab de RTVE fue creado en junio de 2011 como parte del departamento de Estrategia y Desarrollo de Negocios de Medios Interactivos de RTVE. Este artículo describe la estructura y el proceso de trabajo del laboratorio, analiza los productos que genera y el grado de colaboración del laboratorio con el resto de las redacciones y departamentos de RTVE. Para ello se utiliza una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas a integrantes del laboratorio, en la observación participante en la redacción, así como en el análisis exploratorio de los productos elaborados por el laboratorio entre 2015 y 2016. Los resultados apuntan que la función básica del laboratorio es la experimentación. En sus años de trayectoria, el laboratorio ha elaborado gran variedad de formatos y productos periodísticos, que diferencian a RTVE del resto de empresas audiovisuales y la sitúan en el mapa de la innovación periodística nacional.

Palabras clave

RTVE Lab, Innovación, Periodismo, Laboratorio, Nuevas narrativas, Comunicación interactiva.

The role of innovation labs in advancing the relevance of Public Service Media: the cases of BBC News Labs and RTVE Lab

Communication & Society

Resumen

Como parte de su función social, las organizaciones de medios de servicio público (PSM) se dedican a la innovación. En este contexto, varios PSM europeos han creado laboratorios basados en la implementación de productos, servicios y formatos para audiencias multiplataforma. Nuestra investigación se centra en dos casos de estudio: BBC News Labs (Reino Unido) y RTVE Lab (España). Se aplican metodologías tanto cuantitativas como cualitativas. Utilizamos técnicas de análisis de contenido para examinar los productos generados por los dos laboratorios entre 2013 y 2017, cuantificando y clasificando cada uno de ellos según categorías relacionadas con el tipo y la naturaleza de la innovación. Llevamos a cabo una investigación etnográfica mediante la observación participante durante cinco días en cada sede, tanto en Londres y Salford como en Madrid. También realizamos entrevistas abiertas con cinco profesionales de la BBC y tres de RTVE, así como con el responsable del departamento de Estrategia y Desarrollo de Medios de la EBU. Nuestros resultados muestran que BBC News Labs implementa una estrategia global de innovación a través del diseño e ingeniería de productos que facilitan el trabajo de los periodistas. Los proyectos incluyen software de voz a texto, prototipos para reconocimiento de voz y análisis de texto, chatbots y medios basados en objetos. Por otro lado, RTVE Lab se centra en el diseño y producción de formatos interactivos, narrativas multimedia y contenidos para redes sociales, con énfasis en la experimentación. Los hallazgos revelan las principales barreras e incentivos para la innovación dentro de cada laboratorio y muestran cómo la transferencia de innovación podría aumentar la diversidad, la universalidad y la calidad de su producción general.

Palabras clave

Public Service Media, innovación, laboratorios de medios, transferencia de resultados, universalidad

Public Service Media laboratories as communities of practice: implementing innovation at BBC News Labs and RTVE Lab

Journalism Practice

Resumen

Los medios de servicio público europeos (PSM) han implementado departamentos o laboratorios de innovación que parecen ser útiles para experimentar y desarrollar ideas innovadoras sobre las tecnologías, el contenido, las audiencias y otras áreas. Hemos identificado 17 laboratorios en los PSM europeos. Analizamos estas unidades a través de la perspectiva del Modelo de Acción Coordinada desarrollada por Lee y Paine (2015) y el concepto de 'Comunidad de Práctica' que describe cómo un grupo se comunica, aprende, participa y transforma su práctica, a partir de la teoría de Wenger (1998). Este estudio aborda cómo se gestionan los laboratorios de innovación de los PSM, centrándose en los casos de BBC News Labs y RTVE Lab. La metodología se basa en la observación participante en sus lugares de trabajo, así como en entrevistas semiestructuradas con una muestra intencional de 23 directivos y empleados. Los resultados destacan que ambos equipos gestionan la innovación en su organización funcional a través de procesos de aprendizaje entre sus profesionales y trasladan sus innovaciones a otras áreas de sus respectivas corporaciones. Los laboratorios de los PSM alientan a los miembros de su equipo a innovar a través de una cultura colaborativa que permite identificarlos como comunidades de práctica que fomentan la acción coordinada y el aprendizaje en su trabajo. Su cultura organizacional se basa en una estrategia que busca incrementar su función de servicio público.

Palabras clave

Public Service Media; laboratorios; innovación periodística; comunidad de práctica; cultura colaborativa, acción coordinada

1.3. Vinculación y evolución entre los diferentes artículos

Tomando como base una serie de investigaciones previas en el ámbito de la innovación mediática y tras publicar varios artículos sobre los laboratorios de innovación en los medios de comunicación españoles² y portugueses³, presentamos los tres artículos que componen el cuerpo de la tesis. A través de estos artículos profundizamos en la producción, organización y funcionalidad de los laboratorios de innovación de los medios de servicio público europeos RTVE y BBC, que presentan una estructura organizativa y funcional diferente al pertenecer a contextos socioeconómicos divergentes. Estos tres artículos muestran la evolución de la investigación a lo largo de un período de cinco años que parte del análisis individual de cada laboratorio, tanto a nivel de producción como de organización funcional, de la transferencia y de la distribución hasta llegar a un análisis comparativo de ambas unidades de innovación desde diferentes perspectivas, tales como el principio de universalidad que forma parte de su función de servicio público y la conceptualización de los equipos de los laboratorios como comunidades de práctica.

El primer artículo de este compendio se centra en analizar la aplicación de la innovación en el laboratorio español, RTVE Lab, en cuanto a la producción, la organización, la distribución e interacción con los usuarios, ya que fue el primer laboratorio con el que contactamos en 2017 al tratarse del laboratorio del medio de servicio público español.

Tras conocer en profundidad el funcionamiento del RTVE Lab, ampliamos nuestro objeto de estudio al BBC News Labs, después de visualizar el nivel y la tipología de la producción de los laboratorios de innovación de varios medios de servicio público europeos y comprobar que la BBC fue el primer medio de servicio público en llevar esta noción de valor público al mundo de los medios (Lowe y Martin, 2013) y es pionero en innovación de medios en el ámbito de los PSM en general (Hodroj y Cantamessa, 2019). Esta investigación derivó en dos artículos⁴ centrados en el laboratorio de BBC, al tratarse

² Zaragoza Fuster, María Teresa y del Campo Cañizares, Elpidio (2017a). Medialabs españoles. Un análisis de sus formatos narrativos. En Canavilhas, J. y Rodrigues, C. (coord.) *Jornalismo Móvel: Linguagem, géneros e modelos de negócio*. LabCom.IFP, p. 153-174; Ivars Nicolás, Begoña y Zaragoza Fuster, María Teresa (2018). Lab RTVE. La narrativa transmedia en las series de ficción. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, 9(1), p. 257-271.

³ Zaragoza Fuster, María Teresa y del Campo Cañizares, Elpidio (2017b) Periodismo multimedia innovador en los cibermedios europeos. En Reis, A.; Zamith, F.; Bastos, H. y Jerónimo, P. (coord.) *Libro de actas del IV Congresso Internacional de Ciberjornalismo*, Observatório do Ciberjornalismo (ObCiber) pp. 203-219.

⁴ Zaragoza Fuster, María Teresa y García Avilés, José Alberto (2018). Los medios de servicio público europeos y la apuesta por la innovación. El caso de BBC News Labs. *Post-periodismo. Nueva realidad, viejas incertidumbres. Libro de actas del XXIV del Congreso Internacional de la Sociedad Española de Periodística*. Sociedad Española de Periodística, p.35-66

del medio de servicio público referente en Europa en el ámbito de la innovación y de su función de servicio público, cuya tipología de producción cumplía los parámetros de unidad de innovación al servicio tanto de la redacción de noticias como de su función pública. En estos dos artículos sobre BBC News Labs también analizamos su producción, organización estructural y funcional y su vinculación a la corporación británica, cuyos datos nos permitieron comparar los parámetros analizados entre ambos laboratorios y extraer las primeras conclusiones de la tesis. A partir de toda la información recopilada hasta el momento, realizamos una primera comparación, basada en el concepto de universalidad que persiguen los laboratorios como parte de los medios de servicio público, que quedó plasmada en el segundo artículo de este compendio.

Con el fin de comprobar cómo evolucionan en el tiempo tanto el nivel de producción como la organización funcional y cómo reaccionan estas unidades ante la necesidad informativa de la crisis del Covid-19, publicamos un artículo⁵ sobre la producción del RTVE Lab durante los primeros meses de la pandemia, con especial énfasis en investigar su función de servicio público.

Y finalmente, cerramos la investigación realizando una nueva comparación entre ambos laboratorios. Esta vez, el análisis incorpora la perspectiva del Modelo de Acción Coordinada (Lee y Paine, 2015) y el concepto de 'comunidad de práctica' (CoP) que describe cómo un grupo se comunica, aprende, participa y cambia a medida que su práctica evoluciona (Wenger, 1998). Este estudio nos ha permitido identificar los elementos y factores comunes de ambos laboratorios a través de los cuales se pueden calificar a los laboratorios como comunidades de práctica (CoP) que muestran cómo se entrelazan el conocimiento y el aprendizaje entre los profesionales de estos medios.

Las herramientas metodológicas aplicadas, tales como la entrevista semiestructurada, la observación participante y el análisis de contenido de los proyectos de ambos laboratorios nos permitieron recopilar una valiosa información que nos sirvió para contextualizar los objetos de estudio y complementar el estado de la cuestión, contrastando las estrategias

Zaragoza Fuster, María Teresa y García Avilés, José Alberto (2019). BBC News Labs: una incubadora de innovación para los informativos. En García-Avilés, J.A.; González, I.; García-Ortega, A. y Valero, J. M. (eds.), *La crisis del informativo televisivo. Cómo innovar en los formatos audiovisuales. XIV Jornadas internacionales de innovación en periodismo*. Compobell, S.L., p.165-172

⁵ Zaragoza Fuster, María Teresa y Galera Zaragoza, Celia (2021). La innovación al servicio de la información sobre la crisis del Covid-19: El caso de RTVE Lab. En Valero, J. M. (coord.) *Plataformas, consumo mediático y nuevas realidades digitales. Hacia una perspectiva integradora*. Dykinson S.L., pp. 36-68.

de innovación a nivel corporativo de ambas corporaciones, lo que nos ha ayudado a interpretar los resultados finales en una comparativa sobre ambos laboratorios.

1.4. Objetivos y preguntas de investigación

Nuestra investigación pretende identificar cómo gestionan la innovación en su producción y organización funcional y consiguen cumplir sus objetivos empresariales los laboratorios de dos medios de servicio público europeos, BBC News Labs y RTVE Lab.

Para ello, enfocamos nuestro objeto de estudio en los equipos, herramientas y productos de ambos laboratorios. De esta manera, podremos conocer cómo se gestiona la innovación en un equipo multidisciplinar, que por su naturaleza y tipo de producción ya es innovador y cuyas tareas permiten que los periodistas de las redacciones de noticias innoven en sus procesos de producción.

La investigación persigue diversos objetivos en torno a su objeto de estudio. Estos objetivos se consiguen demostrar tras aplicar las herramientas metodológicas adecuadas para evaluarlos. Por una parte, pretendemos mostrar cómo funcionan los laboratorios de innovación de los medios de servicio público europeos RTVE y BBC, qué tipo de producción realizan, cómo se organizan sus equipos, qué tipo de perfiles profesionales forman sus plantillas, cómo se gestiona e implementa la innovación en ambos laboratorios, cuál es su vínculo con el resto de los departamentos de la organización y cuál es su función dentro de la corporación.

Por otra parte, comparamos ambos laboratorios en cuanto a su tipo de producción, estructura organizativa, retos empresariales y cultura corporativa y analizamos sus características y funciones con el fin de, por una parte, identificar su misión y valor de universalidad, como parte de la estrategia del PSM al que pertenecen, y, por otra parte, compararlos desde la perspectiva del Modelo de Acción Coordinada (Lee y Paine, 2015) y considerar ambos laboratorios de innovación como un caso de comunidad de práctica (Wenger, 1998).

Para ello, en cada artículo hemos planteado unos objetivos específicos que responden a una serie de preguntas de investigación concretas, propias de las investigaciones en el campo de las ciencias sociales:

- **Pregunta 1 (P1):** ¿Cómo influye la función del laboratorio en el perfil corporativo de la organización a la que pertenecen?
- **Pregunta 2 (P2):** ¿Qué papel juegan BBC News Labs y RTVE Lab dentro de BBC y RTVE, respectivamente?
- **Pregunta 3 (P3):** ¿Qué tipo de producción crean y a quién se dirige?
- **Pregunta 4 (P4):** ¿Cumplen su función de transferir innovación al resto de la corporación? ¿Cómo se sistematiza el flujo de transferencia a otras áreas de la corporación?
- **Pregunta 5 (P5):** ¿Cumplen su función de servicio público de transferir innovación a la sociedad? ¿Cómo se sistematiza el flujo de transferencia a las entidades externas?
- **Pregunta 6 (P6):** ¿Los laboratorios de innovación colaboran con otros departamentos de su corporación?
- **Pregunta 7 (P7):** ¿Qué tipo de perfil profesional presentan los miembros de cada laboratorio?
- **Pregunta 8 (P8):** ¿Cómo se coordinan los equipos multidisciplinares y se organizan los flujos de trabajo para desarrollar su producción? ¿Qué tipo de métodos y herramientas utilizan los equipos para la creación de proyectos?
- **Pregunta 9 (P9):** ¿Cómo se incentiva a los miembros del equipo para ser innovadores?
- **Pregunta 10 (P10):** ¿Cómo influye la habilidad profesional de cada miembro del equipo en el resultado final de cada proyecto?
- **Pregunta 11 (P11):** ¿Qué factores influyen en la cultura corporativa y les permite calificarse como comunidades de prácticas?

Estas preguntas de investigación se distribuyen y especifican a lo largo de los objetivos planteados en los estudios de los tres artículos que conforman la tesis.

1.4.1. Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: el caso del RTVE Lab. *Hipertext.net*

Los objetivos de la investigación del primer artículo se centran en describir la estructura funcional del RTVE Lab, analizar los productos que genera e identificar la colaboración de este departamento con el resto de la corporación. Según estos objetivos, planteamos tres hipótesis:

- **Hipótesis 1 (H1).** Mediante el laboratorio, RTVE apuesta por una estrategia propia de desarrollo e innovación, con la que es pionera en el sector audiovisual en España.
- **Hipótesis 2 (H2).** En sus años de trayectoria, el laboratorio ha elaborado gran número y variedad de productos, que diferencian a RTVE del resto de empresas audiovisuales y sitúan a España en el mapa de la innovación periodística internacional.
- **Hipótesis 3 (H3).** El RTVE Lab es una unidad aislada del organigrama de la corporación y la transferencia de sus logros innovadores al resto de departamentos es escasa.



1.4.2. The role of innovation labs in advancing the relevance of Public Service Media: the cases of BBC News Labs and RTVE Lab. *Communication & Society*

En el segundo artículo, analizamos cómo los dos medios de servicio público, la British Broadcasting Corporation (BBC) y Radio Televisión Española (RTVE), enfocan sus estrategias de innovación a través de la creación de laboratorios organizados en equipos multidisciplinares. Asimismo, identificamos el nivel de transferencia de conocimiento desde los laboratorios de innovación hacia los demás departamentos de ambas corporaciones, sobre todo enfocadas en la sección de noticias, como una forma de fomentar la misión universal del medio de servicio público.

En este estudio perseguimos dos objetivos principales: a) analizar la naturaleza y los procedimientos de trabajo de los departamentos de innovación en los medios de servicio público europeos, y b) evaluar el alcance de los resultados innovadores dentro de otros departamentos de los medios de servicio público. Por consiguiente, planteamos dos preguntas de investigación:

- **Pregunta 1 (P1):** ¿Se implementa la innovación como estrategia reflejada en los procedimientos de trabajo y resultados de estos laboratorios?
- **Pregunta 2 (P2):** ¿La transferencia de innovación promueve la misión universal de las organizaciones de medios de servicio público en el entorno mediático actual?

1.4.3. Public Service Media laboratories as communities of practice: implementing innovation at BBC News Labs and RTVE Lab. *Journalism Practice*

Finalmente, el tercer artículo aborda la forma en que se gestionan los laboratorios de los medios de servicio público que se centran en proyectos innovadores. Al tratarse de unidades específicas, examinamos la organización, los procesos de trabajo y la innovación de los laboratorios de medios, involucrándonos en la construcción de teorías en esta área de investigación periodística. El estudio tiene dos objetivos: a) explorar cómo se gestiona, implementa y transfiere la innovación en ambos laboratorios, y b) analizar el funcionamiento de los equipos multidisciplinares de los laboratorios como comunidades de práctica (CoP). Nuestra hipótesis de partida es que los laboratorios de los medios de servicio público, entendidos como CoP, gestionan la innovación en su organización funcional a través de procesos de aprendizaje colaborativo y transfieren su conocimiento a otras áreas. En este caso, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- **Pregunta 1 (P1):** ¿Cuáles son los principales indicadores de los laboratorios de RTVE y BBC como comunidades de práctica?
- **Pregunta 2 (P2):** ¿Cómo se implementan los diferentes niveles de colaboración y aprendizaje?
- **Pregunta 3 (P3):** ¿Cómo se define, implementa y transfiere la innovación?

Capítulo 2.

Estado de la cuestión





2.1. Concepto de innovación en los medios de comunicación

Relacionado con la modernidad, el desarrollo, la investigación, la novedad y el avance, el concepto “innovación” se mantiene de actualidad y se aplica prácticamente en todos los ámbitos de la sociedad. La innovación implica que no sólo se genera algo nuevo o se mejora algún aspecto, sino que, además, se introduce en el mercado para que el público lo utilice, con consecuencias palpables para la sociedad (Bruns, 2014). La innovación requiere ser puesta en práctica y que su uso resulte “exitoso” (Küng, 2008: 5). Además, “poner en práctica” implica una perspectiva de proceso sobre la innovación. La innovación no es solo un producto sino también el proceso que incluye la investigación y el desarrollo, así como la explotación, la comercialización y la difusión (Bleyen et al., 2014: 33).

La innovación se ha convertido en un motor importante del crecimiento económico, la competitividad y el progreso de empresas y países, que plantea desafíos, a veces, de manera disruptiva (Bleyen et al., 2014). Un claro ejemplo es su aplicación en el ámbito de los medios de comunicación. Los medios de comunicación, como tantas otras empresas, se aplican el dicho de “renovarse o morir” y, para conseguirlo, la innovación es una gran aliada. Esta transformación ha sido impulsada en gran medida por la digitalización, que permite la creación de diferentes tipos de contenidos que se distribuyen a través de multitud de canales y dispositivos (Bleyen et al., 2014: 29). La innovación, aplicada estratégicamente, es un puente crucial hacia el futuro digital de los medios tradicionales (Westlund, Krumsvik y Lewis, 2021).

Steensen (2009), basándose en Boczkowski (2004), sostiene que la innovación en el periodismo digital comprende cinco factores: la autonomía de la redacción, la cultura profesional, el papel de la gestión, la relevancia de la tecnología y la aportación de los individuos innovadores. García-Avilés (2021) destaca su valor transformador, que modifica y mejora el rendimiento de la organización, como característica esencial de la innovación. Storsul y Krumsvik (2013) enumeran diez factores clave que influyen en la innovación de los medios: la tecnología, las oportunidades de mercado y el comportamiento de los usuarios, el comportamiento de los competidores, el marco legal, las normas del sector, la estrategia empresarial, el liderazgo y la visión, la estructura organizativa, la capacidad y los recursos y la cultura y la creatividad. Por su parte, Dogruel (2013: 36-40) identifica cuatro características básicas de la innovación en los medios: su novedad, su explotación económica y social, sus implicaciones comunicativas y su carácter de proceso.

La práctica de la innovación periodística dispone de diferentes ejes, que no están arraigados en la investigación y el desarrollo, alineados con las prioridades estratégicas a largo plazo de una organización de noticias (Hermida y Young, 2021).

En cuanto a la innovación en los medios de comunicación, existe una gran variedad de perspectivas, por lo que debemos considerar los diferentes enfoques o ámbitos (organizativo, tecnológico, social, ético...) que son interdependientes (Küng, 2013: 9).

Tradicionalmente, la literatura sobre innovación la estudia como la creación de valor a través de la introducción de nuevos productos, procesos, servicios, nuevas formas de organizar las empresas ("innovación del modelo de negocio" o "innovación organizativa") o, de manera más general, nuevas formas de hacer las cosas (Bleyen et al., 2014: 31). Estos autores (2014: 48) establecieron una tipología de las innovaciones en los medios basada en cinco categorías: modelo de negocio, producción y distribución, consumo y medios, forma interna y núcleo o producto central. Las tres primeras categorías están relacionadas con los procesos de innovación y en las dos últimas (la forma interna y el producto central) destacan las innovaciones de producto como un formato innovador.

La innovación en el ámbito periodístico se analiza en función de cómo transforma el servicio ofrecido, la producción y la distribución del contenido, en cómo afecta a la organización del trabajo o en cómo incide en la comercialización del producto final. Por ello, De Lara et al. (2015) aplican estos tipos de parámetros de medición de la innovación en el *ranking* de innovación periodística de 2014, elaborado por el Grupo de Investigación en Comunicación de la Universidad Miguel Hernández (Elche, España). Estos parámetros se basan en el esquema recogido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que plantea que la innovación puede afectar a cuatro áreas básicas del proceso empresarial o económico: el producto, los procesos de producción y distribución, la organización y la comercialización (Carvajal et al., 2015: 23). Por su parte, Lopezosa et al. (2021) consideran que la innovación impacta principalmente en cuatro aspectos del periodismo: información y contenido, audiencia, métodos y recursos y empresas de medios informativos.

Schmitz-Weiss y Domingo (2010: 1158) califican la innovación en las redacciones digitales como "el desarrollo de prácticas de producción, nuevas características de los productos o herramientas tecnológicas, que pueden incluir sistemas, programas o aplicaciones que ayuden a la distribución, adquisición, procesamiento, exhibición y almacenamiento de las noticias y contenidos con los que trabajan los periodistas digitales". Asimismo, Carvajal et

al. (2016) conciben la innovación como una solución o una propuesta para resolver tareas pendientes de la producción y a superar las dificultades económicas e industriales del periodismo, como bien podrían ser las registradas desde 2008, con la explosión de la crisis económica mundial, que al sector periodístico español ha golpeado duramente.

En este sentido, Sádaba, García-Avilés y Martínez-Costa (2016: 26) consideran la innovación como “el proceso de creación o modificación del producto o servicio que ofrecen los medios de comunicación mediante la integración de nuevas tecnologías, rutinas y modelos de negocio en su estructura, organización, proceso de producción y difusión de la información a fin de ampliar y diversificar su mercado con alguna ventaja competitiva o creación de valor”. Por su parte, Pavlik (2013: 183) la define como “el proceso de adoptar nuevos enfoques de las prácticas y formas de los medios de comunicación, manteniendo al mismo tiempo el compromiso con la calidad y las normas éticas”.

Entendiéndola como un proceso, la innovación es una herramienta específica del emprendimiento, que genera recursos para producir beneficios (Flores, 2017). Por su parte, O'Sullivan y Dooley (2009: 5) afirman que la innovación es el proceso de realizar cambios, tanto grandes como pequeños, radicales e incrementales, a productos, procesos y servicios que resulta al introducir algo nuevo en la organización que, además, contribuye al conocimiento de la entidad y agrega valor a los clientes. Según García-Avilés et al. (2018: 27), entendemos por innovación mediática “la capacidad de reaccionar a los cambios en los productos, procesos y servicios mediante el uso de habilidades creativas que permitan identificar un problema o una necesidad, y resolverlo mediante una solución que dé lugar a la introducción de algo nuevo que añada valor a los clientes y al medio de comunicación”.

Según el alcance del cambio, las innovaciones pueden ser “radicales” o “incrementales” según el grado de cambio que generen en la creación de valor de los productos o servicios (Storsul y Krumsvik, 2013). En esta línea, ambos autores diferencian cuatro tipos de innovación: la innovación de producto, que abarca las tecnologías y los servicios ofrecidos por los medios; la innovación de proceso, que se refiere a los cambios en la forma en que se crean y entregan los productos; la innovación de posición, que explora los cambios en el posicionamiento estratégico de los productos; y la innovación paradigmática, que identifica los cambios en su modelo de negocio.

En definitiva, la innovación se concibe como un medio para que las organizaciones mejoren sus métodos de trabajo, fomenten interacciones convincentes con el público, organicen y alineen los talentos y activos, creen productos y servicios complementarios y se conecten con otros para crear valor (Belair-Gagnon y Steinke, 2020: 14).

2.2. La innovación como una estrategia empresarial de los medios

Toda entidad requiere de una estrategia corporativa para conseguir sus objetivos empresariales. La estrategia, en términos empresariales, es un conjunto de decisiones que se toman para desarrollar un conjunto de acciones de manera planificada que consigan los objetivos a largo plazo que busca la entidad en su misión corporativa. Una estrategia establece el plan de una organización para dominar los desafíos externos a los que se enfrenta (Küng, 2020).

Cada organización mediática posee su propia estrategia, ya que cada una es diferente, se halla en un contexto distinto, dispone de unos objetivos propios y decide por qué existe y produce contenido y cómo puede financiarlo, de manera que la parte empresarial apoya a la parte editorial (Küng, 2015). Es su única forma de competir en el mercado (Medina et al., 2021). La estrategia depende, en gran medida, del contexto. Todas las organizaciones de medios son diferentes, por lo que sus líneas estratégicas reflejan sus recursos básicos, propiedades y las características del mercado. No obstante, todas las organizaciones de medios también son iguales en el sentido de que están elaborando estrategias digitales en entornos disruptivos impulsados por la tecnología (Küng, 2017c: 174). De hecho, persiste la promesa de la innovación tecnológica como una solución para el periodismo, que suele llegar a sustituir las inversiones financieras o los cambios estructurales, que se conciben como necesarios para mejorar la posición de la profesión entre el público, así como su sostenibilidad como negocio (Bossio y Nelson, 2021).

Las empresas de medios necesitan administrar sus recursos, evaluar la oferta y la demanda, aplicar nuevas tecnologías y mejorar la calidad de sus servicios. Las estrategias de crecimiento, de integración vertical y horizontal, de internacionalización y diversificación, de especialización y de segmentación de productos dirigidos a diferentes públicos de las empresas de comunicación permiten potenciar la innovación y la rentabilidad y contribuir a su supervivencia en los mercados cada vez más competitivos (Medina et al., 2017: 83).

En la estrategia de los medios se interrelacionan tres elementos: el objetivo sobre el rol de la organización y el valor agregado que ofrece a sus públicos; el liderazgo de los directivos que aplican una estrategia viable y una cultura corporativa; y una línea estratégica correctamente definida que establece límites y prioridades. En el entorno digital se añaden la integración de la tecnología en los procesos editoriales, la interacción colaborativa entre los equipos digitales y convencionales, la cultura pro-digital y la agilidad para innovar y adaptarse al mercado (Küng, 2015). En el caso de los medios de comunicación, la innovación ha sido y es una de las líneas estratégicas clave para adaptarse a la evolución del mercado. Küng (2017c: 173) distingue entre estrategia e innovación, en el sentido que explica que las decisiones de innovación son exploratorias, más rápidas y reversibles, mientras que las estrategias se pueden girar, pero con una perspectiva a largo plazo. Por lo que la velocidad no confiere automáticamente una ventaja estratégica (Küng, 2017b: 15).

Küng (2017b) identifica cuatro elementos que forman parte de la estrategia en los medios: un objetivo fuerte a largo plazo, un modelo de negocio para conseguir los ingresos, un proceso riguroso para responder a "cosas nuevas y brillantes" y un "sistema nervioso central" coherente que combina tecnología y datos. Asimismo, Küng (2011) destaca la tecnología y la calidad de la respuesta de una organización a los cambios como factores más influyentes en la estrategia del sector mediático. Actualmente, todos los medios se enfrentan a los retos que plantea internet, la digitalización, los nuevos dispositivos de consumo de contenidos mediáticos y las redes sociales (Küng, 2015). La digitalización provoca una reconfiguración tanto de la red de valor como de los flujos de ingresos en las industrias de medios, lo que a su vez genera incertidumbre, conflictos y cambios estratégicos en el nuevo ecosistema de medios. La innovación es imprescindible para que las empresas de medios puedan hacer frente a cambios tan dinámicos de manera proactiva y necesitan políticas para apoyar la innovación (Bleyen et al., 2014: 29).

En el ecosistema mediático digital, la innovación en la organización de las empresas es clave para adaptarlas al cambio constante y conseguir ventajas competitivas frente a la incertidumbre del mercado (Küng, 2017: 8). Las transformaciones en el entorno de los medios y entre sus consumidores han generado la necesidad de reconceptualizar los modelos de negocios (Villi y Picard, 2019: 122). En este contexto de crisis y transformación, la tecnología no es sólo un reto sino una oportunidad y los medios necesitan encontrar un modelo de negocio que se adapte mejor a la situación (Arriaza,

2012). Los medios digitales han creado un nuevo modelo centrado en el consumidor que requiere cambios en la estructura y la cultura organizacionales (Villi y Picard, 2019). La transformación no solo se refiere a la producción de contenido, sino también a su distribución y monetización del contenido (Picard, 2011). Y es que los medios nativos digitales presentan un modelo de negocio más flexible (Villi y Picard, 2019: 124). Por ejemplo, las plataformas de redes sociales representan el mayor cambio estratégico para muchas empresas de medios, puesto que, además de ofrecer el acceso a audiencias potencialmente enormes, también garantizan los ingresos, el control sobre el contexto en el que se consume el contenido, el contacto con las audiencias y la calidad de los datos (Küng, 2017).

En este caso, la innovación en el modelo de negocio se centra en el fomento de las relaciones de creación de valor con los diversos públicos objetivos: consumidores, anunciantes, socios e intermediarios (Picard, 2011). Cuando esas relaciones son efectivas, se convierten en la base de las actividades generadoras de ingresos. De esta manera, se ha ampliado el sistema de financiación y los usuarios son ahora inversores a través de sus suscripciones, lo que obliga a los medios a generar contenidos de mayor calidad y personalización (Villi y Picard, 2019:123).

La reconfiguración de los modelos de negocio para adaptarlos al mundo digital conlleva que se diseñen diversos modelos, puesto que se persiguen múltiples fuentes de ingresos, lo que determina que ya no existe un único modelo de negocios para las empresas de medios (Villi y Picard, 2019:123). Muchos modelos de negocios de medios se relacionan con la generación de ingresos y datos de los consumidores. Además, los cambiantes patrones de consumo de medios y las cambiantes fuentes de ingresos exigen a las organizaciones una estrategia empresarial flexible sobre sus relaciones con las audiencias (Malmelin y Villi, 2017a). Para conseguir financiación, los medios deben aportar un valor añadido a sus audiencias (Medina et al., 2021). Sin embargo, muchas empresas no han sabido aprovechar la oportunidad de involucrar a los consumidores en los procesos de diseño, comercialización y desarrollo de productos y servicios (Malmelin y Villi, 2017b).

Uno de los problemas que detectan Villi y Picard (2019:129) es que muchas organizaciones de medios no profundizan en un pensamiento estratégico, sobre todo en las entidades que no disponen de personal específico dedicado a diseñar la estrategia y el modelo de negocio, y, por tanto, no consiguen los ingresos económicos esperados puesto

que su producción no resulta eficiente para su audiencia, sus anunciantes o para ellos mismos. Por consiguiente, no existe una única solución organizativa correcta para hacer frente al creciente número de productos y los diferentes modelos de negocio en las organizaciones de medios.

En este sentido, el punto clave sobre los modelos de negocio es que no se trata solo de ingresos, sino cada vez más de las relaciones con los consumidores, la creación de valor y la mejora continua de productos y servicios. Establecer un nuevo modelo o modelos de negocio no es tan simple, puesto que requiere una nueva estrategia y recursos que hagan factible la estrategia. Asimismo, los nuevos modelos de negocio, productos y servicios también exigen un cambio en el pensamiento organizacional y estar dispuesto a aceptar el fracaso y los resultados diferentes de lo previsto (Villi y Picard, 2019: 129). Por tanto, cada organización de medios debe encontrar sus propias soluciones, según el tamaño y los recursos de su mercado, el entorno legal, político y económico, los talentos y la experiencia de su personal y las limitaciones tecnológicas de su producción, distribución y canales financieros (Medina et al., 2021).

La sostenibilidad de los medios de servicio público exige el desarrollo de modelos de gestión capaces de impulsar el cambio organizativo y productivo (Nissen, 2013: 82). La transformación digital ha acelerado el ritmo de los cambios y su impacto, pero se ha centrado antes en los efectos que en los procesos por lo que resulta necesario profundizar no sólo en el tipo de producción y distribución, sino también en la reestructuración organizativa de las redacciones y los cambios en la cultura corporativa.

Numerosas organizaciones informativas han abandonado la planificación estratégica a largo plazo en favor de proyectos de innovación a corto plazo, tácticos y oportunistas, que suponen una debilidad competitiva (Küng, 2017b: 15). De hecho, en muchas organizaciones los recursos e inversiones que antes se dedicaban a la estrategia se han trasladado al campo de la innovación, a la reinención de productos, servicios y modelos de negocio (Küng, 2017c: 173).

El concepto de innovación ha adquirido una importancia especial en el contexto de los cambios radicales que sufre la industria de los medios (Usher, 2014; Pavlik, 2013). La innovación resulta clave para enfrentarse a los cambios sociales, económicos y tecnológicos por parte de los medios y sobrevivir en este competitivo mercado (Küng, 2013). Por tanto, “las organizaciones de medios necesitan actuar estratégica y radicalmente para mejorar sus procesos y productos editoriales, así como sus modelos de

negocio y estructuras organizativas” (Westlund y Lewis, 2014: 11). Por consiguiente, los medios deben desarrollar estrategias que respondan a los cambios disruptivos en la industria. Independientemente de la percepción de sus efectos, “la innovación es la clave para la viabilidad de los medios de comunicación en la era digital” (Pavlik, 2013: 190) y se configura como un elemento clave del modelo de negocio para promover valor y competir en el ámbito mediático (Evens, Raats y Von-Rimscha, 2017). Una estrategia de innovación cuidadosamente diseñada y testada puede aumentar el rendimiento periodístico y económico de los medios. No obstante, a pesar de que el periodismo dispone de una financiación insuficiente desde la perspectiva de la economía del bienestar, la innovación no es la única estrategia que puede solventarlo (García-Avilés, 2021). En algunas organizaciones de medios, se aplica la innovación para disimular problemas económicos y estructurales, en vez de utilizarse como una solución a esos problemas (Evans, 2016).

Por tanto, no se trata tanto de crear nuevos periodismos que reinventen la esencia de la profesión (la tecnología no altera las buenas prácticas profesionales), sino únicamente de adaptar y de contrastar aquellas oportunidades que ofrecen las redes sociales, los dispositivos móviles, la lectura multipantalla y la permanente conexión a Internet (por mencionar algunas de las principales claves) para producir piezas periodísticas innovadoras (Canavilhas et al., 2016). La transición del papel a la pantalla, independientemente del debate acerca de la pervivencia del primero, amplifica las posibilidades narrativas a disposición de los periodistas (Zaragoza Fuster y del Campo Cañizares, 2017a).

Las estrategias de innovación se pueden aplicar a través de la teoría del liderazgo (Küng, 2013), lo que obliga a los directivos de las empresas informativas a actualizar sus conocimientos (Appelgren y Nygren, 2019), sobre la comunicación interna y la coordinación entre las unidades organizativas con estructuras y procesos que faciliten la estrategia, la creatividad y la innovación (Gade et al., 2018; Küng, 2011) y mantengan los entornos organizativos ambidiestros (Virta y Malmelin, 2017). El liderazgo es vital en la gestión del cambio estratégico (Küng, 2017), al igual que la cultura corporativa a la hora de aplicar estrategias de innovación en una organización de medios (García-Avilés, 2021).

Küng (2011) destaca dos desafíos estratégicos: la adaptación constante a los desarrollos tecnológicos y nuevos formatos con recursos propios y la creatividad de los productos para garantizar la ventaja competitiva en el mercado. El éxito o el fracaso de una

estrategia depende del nivel de los desafíos externos a los que se enfrenta una organización, sobre los cuales tiene poco control (Küng, 2020). Debido a que los entornos cambian constantemente, la actividad estratégica es un proceso permanente de reconciliación e integración de los ámbitos externo e interno de un medio, mediante la alteración de la estructura, las personas y los procesos (Küng, 2011).

2.3. La apuesta por la innovación en los PSM

Los medios de servicio público (PSM) desempeñan un papel esencial en la cohesión y vertebración de las sociedades democráticas (Jakubowicz, 2010), además de su función informativa. Los PSM tienen que servir a su audiencia y al interés público (Głowacki y Jackson, 2013) y son propiedad del público, por lo que su relación se describe como un pacto con la audiencia, que se basa en un destino compartido y en una causa común (Nissen, 2013: 19).

Las directrices europeas también han ido marcando los retos de los medios de servicio público impulsando las funciones de educar e informar a las audiencias. A pesar de la necesidad de reformar las políticas sobre los medios de comunicación, los responsables políticos no han conseguido un consenso sobre las medidas que deben aplicarse (Van-Kranenburg, 2017). En la mayor parte de los países europeos, el marco regulador audiovisual promueve el concepto de servicio público, justificado por el interés del Estado en ejercer el control directo sobre la gestión de los medios de titularidad pública, en un mercado caracterizado por la pérdida de la posición de monopolio de las televisiones públicas, la primacía de las televisiones comerciales y la entrada de nuevos competidores en internet.

A este respecto, Nowak (2014: 2) subraya que los marcos regulatorios para los organismos públicos de radiodifusión en Europa están sujetos a cambios debido a la evolución de la tecnología de medios, en la política de medios y en los mercados de medios, lo que pone de manifiesto la presión sobre la regulación de los medios para adaptarse (Picard, 2013). La política de la Unión Europea, así como la presión económica y los cambios en el uso de los medios de comunicación han contribuido a estas discusiones y a cambios concretos en los marcos regulatorios. La estrategia Europa 2020 identifica como uno de sus principales objetivos la mejora del rendimiento de la sociedad digital (Comisión Europea, 2011).

Además, Nowak (2014: 3) compara los marcos reguladores de las televisiones públicas de algunos países europeos y concluye que existen diferencias marcadas por la dependencia política, por los valores culturales y por la economía. En esta comparativa, España destaca como el país con mayor influencia política en sus medios públicos. A lo que la European Broadcasting Union (EBU)⁶ añade que cuánto más dependan los medios públicos de la política, menos servirán al público.

En buena medida, el concepto de servicio público se ha vuelto obsoleto y tanto profesionales como investigadores tratan de redefinir la misión, las estructuras y los recursos de estos medios para afrontar el vertiginoso cambio tecnológico (Bardoel y d'Haenens, 2008). En este contexto en el que la digitalización y la convergencia mediática impactan en la esfera empresarial, profesional y de contenidos de los medios de comunicación, los PSM europeos acometen el desafío de mantener su vigencia en un entorno de profundos cambios tecnológicos, económicos y sociales (Crusafon et al., 2020: 36). Los PSM se enfrentan cada vez a más retos, con una competencia creciente y agresiva que pone en duda su legitimidad y funcionalidad, con constantes críticas a su independencia ideológica y la consiguiente falta de credibilidad, así como los recortes presupuestarios que, supuestamente, afectan a la calidad de sus contenidos, y los obstáculos normativos. Los medios públicos independientes se hallan sometidos a presiones cada vez mayores en varios países, con ataques a su financiación, dudas sobre su imparcialidad y dificultades para llegar a las audiencias jóvenes, que se vuelcan más a los medios digitales y las redes sociales. (Newman et al., 2022)

Los retos incluyen las presiones generadas por los rápidos cambios tecnológicos. García de Maradiaga et al. (2014) reconocen tres desafíos fundamentales a los que se enfrentan tanto los PSM como, en particular, sus servicios de noticias: lograr el pluralismo que exigen las instituciones públicas, diferenciándose de los canales comerciales, y forjar una relación más cercana con sus audiencias, un objetivo en el que la adaptación al nuevo entorno tecnológico juega un papel fundamental.

Los medios públicos, debido a su propio perfil de servicio público, deben ofrecer el mejor servicio a sus audiencias y liderar el mercado periodístico con una gran variedad de contenidos de calidad y rigor informativo que logren ofrecer pluralismo y participación ciudadana, garantizar la accesibilidad universal (Głowacki y Jackson, 2013) así como aportar un valor añadido que les diferencie del resto (Lowe y Steemers, 2012). Se pueden

⁶ Vision2020 Report, 2014 (<https://www.ebu.ch/vision2020-report-now-available>)

establecer al menos cuatro indicadores clave de un servicio público: el servicio a la audiencia, la diversidad de la oferta de programas, la innovación tecnológica y la responsabilidad social (Medina y Ojer, 2009). Por tanto, uno de los ingredientes para consolidar la estrategia de servicio público es su apuesta por la innovación.

Autores como García de Maradiaga et al. (2014), Glowacki y Jackson (2013), Jakubowicz (2010), Lombao, Valencia-Bermúdez y Campos (2016) y López-Golán, Rodríguez-Castro y Campos-Freire (2019), entre otros, consideran que los medios públicos necesitan colocar la innovación en el centro de su estrategia. La jefa de Desarrollo de Negocio de EBU, Madiana Asseraf (2017), asegura que “la innovación es absolutamente necesaria: servir a toda la sociedad forma parte de la esencia y misión de las televisiones públicas y para conseguirlo hay que innovar y explorar de qué manera se puede servir y mejorar la experiencia de los usuarios”. A este respecto, Cunningham (2015: 218) sostiene que los medios públicos reposicionan sus valores a través de la innovación.

La combinación de la competencia en el mercado y la introducción de diversas tecnologías digitales (Realidad Aumentada, Realidad Virtual, Metaverso, Inteligencia Artificial, etc.) obliga a los PSM a replantear sus prácticas gerenciales, organizativas y operativas (Nissen, 2013). En los últimos años, los PSM europeos han impulsado el desarrollo tecnológico, afianzando su presencia en todas las plataformas de distribución y desarrollando contenidos interactivos para incrementar el contacto con la audiencia. Han diversificado su oferta a través de las nuevas tecnologías y los canales de distribución en internet y redes sociales, con el fin de garantizar el acceso universal de sus contenidos y aumentar los niveles de capacidad de respuesta de la audiencia (Głowacki y Jackson, 2013).

En este sentido, la comunicación bidireccional entre los medios y sus públicos está garantizada con la implantación de Internet y los dispositivos móviles que facilitan un flujo continuo de información a través de las aplicaciones y las redes sociales (Nissen, 2013) con el fin de conectar con las audiencias más jóvenes y renovar el sistema de valores del servicio público (Crusafon et al., 2020). Las audiencias son clave para la viabilidad de los PSM y las formas con las que los medios públicos puede llegar a ellas son un gran reto, ya que los usuarios, sobre todo los más jóvenes, recurren a las plataformas de redes sociales como su principal fuente de noticias. Por tanto, las iniciativas de los PSM deben diseñarse con el público, no solo para él, y su relevancia debe ser evidente para los usuarios potenciales (Deane et al., 2020).

Sin embargo, este proceso se ha desarrollado a diferentes ritmos en los distintos países europeos debido a diversos factores socioeconómicos y a la existencia de varios modelos de sistemas políticos (Hallin y Mancini, 2004). Todo ello a pesar de que la Unión Europea marca directrices⁷ de aplicación común (Aguado, 2015) y de que la EBU promueve proyectos de innovación entre los miembros, ya que la incluye entre uno de los seis elementos de la misión de los medios de servicio público en el nuevo contexto digital⁸.

Por un lado, Clark y Horowitz (2013) apuntan que, en Europa, las organizaciones de medios públicos han sido las abanderadas en el desarrollo de la digitalización (Meier, Bracker y Verhovnik, 2017). Por otro, Głowacki y Jackson (2013) aseguran que los PSM han demostrado una cierta incapacidad para adaptarse al cambio y tratar de aprovechar las oportunidades y señalan a los gobiernos gestores como responsables de la falta de impulso a la innovación (Donders, Ranaivoson, Lindmark y Ballon, 2012), debido, en muchos casos, a la falta de motivación, de financiación o de profesionalidad de los profesionales de los medios (Iosifidis, 2010).

La crisis financiera que sufren los medios de servicio público también afecta a su legitimidad, su volumen de audiencia, al desarrollo de la innovación y a la transformación necesaria para adaptarse al ecosistema digital actual (Campos-Freire, Rodríguez-Castro y Blasco-Blasco, 2020: 671). Por lo que la creación de valor, tanto interna como externamente, supone un reto vital para prosperar en este turbulento entorno (Virta y Lowe, 2016:246) y la innovación debe ayudar a reinventar y reposicionar el servicio audiovisual público ante la pérdida de peso y de penetración en el ecosistema digital (Cunningham, 2015; López-Golan, Rodríguez-Castro y Campos-Freire, 2019). Los medios de servicio público tienen que aprovechar el escenario mediático para liderar la búsqueda de nuevos instrumentos de participación a la vez que refuerzan su misión social (Medina y Ojer, 2011). A pesar de las dificultades estructurales, financieras y políticas, los PSM están tratando de responder a los retos del mercado mediante la innovación y la interacción social que les permiten las herramientas y plataformas digitales (López-Golán, Rodríguez-Castro y Campos-Freire, 2019). De hecho, las redes sociales se han convertido en la principal herramienta interactiva empleada por los PSM y son la corporación británica BBC

⁷ Televisión Sin Fronteras de 1989, el Tratado de Ámsterdam de 1997, la Directiva sobre servicios de medios audiovisuales sin fronteras de 2007, la Directiva de Servicios de Medios Audiovisuales de 2010, la Carta de los Derechos Fundamentales adjunta al Tratado de Lisboa de 2009 y la Declaración del Comité de Ministros sobre la gestión de los medios de servicio público de 2012, entre otras.

⁸ Empowering society. A declaration on the core values of public service media, 2012. https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/publications/ebu-empowering-society_en.pdf

y la española RTVE las que presentan un mayor nivel de aceptación gracias a su estrategia «social media» (López-Cepeda, López-Golán y Rodríguez-Castro, 2019: 96).

En esta línea, Głowacki y Jackson (2013: 28) consideran que los medios públicos son esenciales para mantener los principios de universalidad, independencia, responsabilidad, apertura, transparencia y gestión, y proponen que, si desean prosperar, deben ser adaptables, innovadoras, inspiradoras y socialmente responsables. En este sentido, Küng (2008:180) sugiere transformar la estructura vertical de las corporaciones en sistemas más flexibles. Clark y Horowitz (2013) subrayan que los profesionales de los PSM pueden ser fuentes de innovación y creatividad, mientras que Leadbeater (2006: 18) propone que se involucre a todos los públicos objetivos como participantes activos, creativos e innovadores en los PSM. De ahí que muchos PSM europeos apuesten por la co-creación, es decir, la generación de contenidos por parte de las audiencias, propiciada por el uso de internet y las plataformas digitales, que fomentan la participación del público, sobre todo el más joven, y cuyo fenómeno se ha visto reforzado con la crisis de la Covid-19 (Vaz-Álvarez, Fieiras-Ceide y Túniz-López, 2021).

Los PSM contribuyen sustancialmente a la innovación en el sector de la comunicación, tanto en las tecnologías de producción y distribución como en los contenidos de programas, nuevos servicios y formatos⁹. En algunos casos, los PSM han liderado y establecido estándares, así como han abierto nuevos mercados que, posteriormente también podrían ser explotados por los medios privados. En este sentido, cabe argumentar que los PSM han podido asumir más riesgos invirtiendo en innovaciones. Sin embargo, su papel en la apuesta por la innovación se ve amenazado por factores internos y externos. Por una parte, su cultura interna no siempre es propicia a la adaptación constante que demandan los cambios tecnológicos. Por otra parte, sus presupuestos individuales pueden resultar limitados para desarrollar proyectos innovadores y las regulaciones estatales restringen el lanzamiento de este tipo de proyectos.

La apuesta por la innovación por parte de los PSM se plasma en diversas iniciativas. Głowacki y Jackson (2013) sostienen que uno de los mayores desafíos para los medios de servicio público es la agregación de departamentos previamente autónomos dentro de una gran estructura corporativa, de manera que se fomente la colaboración entre los diferentes departamentos y disciplinas (radio, televisión, internet, plataformas, etc.). Un ejemplo son las emisoras de radio públicas en Estados Unidos, que utilizan estructuras

⁹ Vision2020 Report, 2014 (<https://www.ebu.ch/vision2020-report-now-available>)

organizativas que apoyan la innovación, así como técnicas para explorar nuevas ideas. Incluso incentivan económicamente a los empleados que dedican más tiempo a generar proyectos, se asocian con empresas externas y cuentan con laboratorios que promueven la innovación (Evans, 2016:6). Otro ejemplo es la incorporación de nuevos departamentos destinados a la innovación como son los laboratorios, el objeto de nuestra investigación.

2.4. La gestión de la innovación en los medios

La gestión de la innovación en las empresas de comunicación constituye un importante reto al que se enfrentan sus directivos. Algunos medios están aplicando la innovación como estrategia, no sólo para diferenciarse del resto de medios, crear nuevas necesidades informativas al público, llegar a un *target* determinado y aumentar sus niveles de audiencia, sino también para desarrollar productos y herramientas y procedimientos de trabajo. El gran desafío es cómo cambiar las culturas de trabajo y los sistemas de creencias que están profundamente arraigados en las rutinas y prácticas de la organización (Küng, 2017). Para conseguir estos objetivos, la innovación debe formar parte de la gestión interna de las organizaciones. Los medios afrontan una constante actualización de sus procesos de producción, rutinas de trabajo, estrategias de distribución y formatos de productos, ya que las tecnologías se aplican en todos los ámbitos de la producción periodística y afectan tanto a los profesionales de los medios como a sus audiencias. Por consiguiente, gestionar la innovación en las redacciones es un proceso condicionado tanto por el contexto externo como por el de la propia organización (Paulussen, Geens y Vandenbrande, 2011).

La apuesta por la innovación es uno de los factores que mantiene en constante evolución a los medios. Son los miembros de las organizaciones los que desarrollan la adaptación continua (Ferrucci y Perreault, 2021) por lo que resulta vital conocer cómo actúan estos profesionales que deciden cómo adaptarse al constante cambio y cómo aplicar la innovación en sus rutinas de trabajo.

Los investigadores de la gestión de medios prestan una atención cada vez mayor a la cultura de la innovación (Dal Zotto y Van Kranenburg, 2008; Habann, 2008; Hansen, 2020; Küng, 2007; 2011). Sin embargo, la literatura sobre innovación periodística tiende a centrarse en la difusión de los productos y la adopción de las tecnologías, con poco énfasis en las etapas de diseño y desarrollo (Dogruel, 2015). Además, el papel de los directivos que aplican las estrategias de innovación suele ser invisible en la investigación

y las mediciones de la innovación interna en la industria de los medios son escasas (Bleyen et al., 2014). Como plantean Schmitz Weiss y Domingo (2010: 1158), se necesita profundizar en un marco teórico sobre “los actores, dinámicas y factores involucrados en los procesos, teorías que reconocen la naturaleza cambiante del periodismo”.

La innovación es un proceso que, normalmente, procede de la gestión (Ekdale et al., 2015), pero que debe implementarse desde la base ya que requiere la implicación de los empleados, por lo que “los periodistas se han convertido en los "impulsores del cambio" en la industria de los medios” (García-Avilés et al., 2018: 11). De hecho, ya no funciona únicamente el liderazgo de la cúpula, sino que se debe ceder la toma de decisiones a los profesionales que presentan un perfil más especializado y preparado (Küng, 2020). Por ello, estos autores aseguran que la innovación surge de la práctica y de la gestión empresarial a través de estructuras flexibles (García-Avilés et al., 2018). La organización interna tiene la clave para conseguir una transformación digital exitosa, por lo que se requiere aprovechar el talento de los profesionales para realizar los cambios internos pertinentes (Küng, 2020). Los procesos y las rutinas profesionales se han modificado fundamentalmente para satisfacer las demandas de contenidos multimedia, interactividad e inmediatez (Groves y Brown, 2020). Asimismo, la coordinación del conocimiento y la colaboración entre perfiles profesionales son esenciales para la innovación organizacional (Westlund, Krumsvik y Lewis, 2021). En términos de organización, las principales innovaciones son los equipos de desarrollo de proyectos multidisciplinarios integrados por periodistas y técnicos; el uso de software que facilite la comunicación interna tanto entre editores y periodistas, como entre miembros del equipo; producir contenido simultáneamente en muchas plataformas, integrando a varios profesionales de diversas secciones; utilizar software de programación que permita a las redacciones saber en todo momento qué están haciendo otros profesionales; implementar el teletrabajo, con redacciones descentralizadas que permiten a los periodistas trabajar desde cualquier lugar y procesos de innovación para afrontar la evolución incierta de un mercado disruptivo (Küng, 2013; Spyridou et al., 2013).

Estos procesos son costosos ya que, dependen de la predisposición y el talento de los profesionales y surgen complejas interacciones entre las innovaciones tecnológicas y las rutinas de trabajo en la redacción (Paulussen, Geens y Vandenbrande, 2011; Virta y Malmelin; 2017) y se basan en la “relación dinámica entre la tecnología, los actores sociales y los factores contextuales” (Domingo, 2006: 296).

Boczowski (2004) asegura que la innovación en el ámbito periodístico requiere una gestión que integre a las personas y a los recursos en los procesos de cambio, en los que se combina la tecnología, la comunicación y la organización. Storsul y Krumsvik (2013) añaden a la teoría de Francis y Bessant (2005) de las cuatro P en la innovación (producto, proceso, posición e innovación paradigmática) la “innovación social”, aludiendo a la que gestionan los profesionales. Por tanto, la innovación no tiene por qué limitarse a un nuevo producto o tecnología, sino que también puede basarse en una nueva combinación de ideas, procesos o recursos previamente existentes (Storsul y Krumsvik, 2013).

La cultura corporativa, el liderazgo gerencial, las herramientas tecnológicas y la iniciativa de los periodistas individuales como factores que determinan el nivel de innovación, a los que se suman la creatividad y la estructura organizativa (Steensen, 2009; Storsul y Krumsvik, 2013: 28; Virta y Lowe, 2016: 231). Por su parte, Ekdale et al. (2015) identifican tres tipos de cambios en la difusión de la innovación. Los cambios relacionados con el uso de nuevas tecnologías y la audiencia son, generalmente, aceptados, mientras que el referente a la cultura corporativa resulta más desafiante puesto que depende de la aceptación de los profesionales, quienes se resisten a los cambios disruptivos.

Gade y Perry (2003: 328) describen la innovación en términos de "integración" y "cambio organizativo", lo que resulta útil para entender la estrategia de gestión basada en el fomento de una cultura de colaboración (Paulussen, Geens y Vandenbrande, 2011), en la que prima la relación cara a cara entre los diferentes perfiles profesionales. Además, de fomentar la colaboración entre los profesionales, las innovaciones facilitan el acceso al conocimiento cualificado, flexibilizan los flujos de trabajo y permiten la cooperación interdepartamental (Valero-Pastor y Carvajal-Prieto, 2019; Valero-Pastor; Carvajal-Prieto y García-Avilés, 2019).

Sin embargo, “cambiar la cultura de una organización no es fácil de conseguir y comprender la necesidad del cambio no es suficiente para convencer a los empleados, e incluso a los directivos, para que lo acepten” (Gade y Perry, 2003: 329). Por tanto, resulta un desafío implementar las innovaciones y fomentar una cultura colaborativa, puesto que puede verse frenada por los empleados, que no siempre están dispuestos a aceptar el cambio. Así, el proceso de innovación está determinado no sólo por las estructuras sino también por los individuos y sus interacciones (Steensen, 2009).

Paulussen et al. (2011: 8-13) entienden que la aplicación de las innovaciones depende de la voluntad y la iniciativa de los profesionales. Los profesionales de numerosos medios

están motivados para desarrollar nuevas habilidades y competencias, así como oportunidades para rediseñar los productos y prácticas periodísticas (Malmelin y Virta, 2016). Sin embargo, lo importante para la capacidad de innovación es el grado de identificación de los profesionales con las orientaciones de la empresa para la que trabajan (Leenders, Farrell y Van-der-Wurff, 2016).

Entre las causas del fracaso de la innovación periodística se identifican la falta de recursos y de liderazgo, la desmotivación de los equipos, el miedo a innovar y la ausencia de una estrategia determinada, entre otros (García-Avilés et al., 2018: 12). Por su parte, Villi y Picard (2019: 128) y Ferrucci y Perreault (2021: 19) aseguran que los frenos son culturales, ya que en las redacciones predominan patrones de trabajo arraigados. Mientras que, los factores que la favorecen son la motivación de los profesionales, la actitud de “ensayo y error”, el fomento de la creatividad y una estrategia bien definida (García-Avilés et al., 2018: 12).

En este proceso de reorganización de las redacciones, pueden surgir tensiones estructurales, procedimentales y culturales (Govindarajan y Trimble, 2010; Virta y Malmelin, 2017), lo que requiere que tanto los equipos como los directivos presenten capacidades creativas versátiles y desarrollen un perfil ambidiestro que combine la exploración y la explotación (Mirta y Malmelin, 2017). Por ello, las organizaciones deben ser ambidiestras, de manera que exploten productos existentes para permitir una innovación incremental, al mismo tiempo que asumen cambios explorando oportunidades para fomentar una innovación más radical que les permita plantear modelo de negocio a partir de una nueva estrategia empresarial (Villi y Picard, 2019: 129). Asimismo, también pueden surgir conflictos entre los empleados emprendedores que se centran en la experimentación y en las necesidades de la audiencia y los directivos que priorizan los flujos de trabajo, los formatos y la autonomía profesional (Belair-Gagnon, Lewis y Agur, 2020). Por consiguiente, los profesionales deben ser capaces de gestionar las prácticas y los procesos para convertir las ideas creativas en innovaciones en los entornos organizativos ambidiestros. En este sentido, resulta esencial tanto que se suministren de nuevas herramientas y formación al personal de las redacciones (Ferrucci y Perreault, 2021), así como el papel de los directivos en la creación de condiciones que impulsen las innovaciones y el equilibrio de las tensiones ambidiestras (Virta y Malmelin, 2017) y deben facilitar a los equipos ambientes y procedimientos de trabajo que les permitan disponer de

habilidades que favorezcan su creatividad (Malmelin y Virta, 2016: 12; Virta y Lowe, 2016: 234, Porcu, 2017).

Por tanto, la gestión de la innovación requiere estructuras flexibles que permitan la creatividad y autonomía de los individuos (Baumann, 2013). Por ello, para fomentar la innovación, la dirección debe participar en la cadena de valor y tratar de que la producción de noticias sea un proceso menos jerárquico y más interconectado (Sylvie, 2017: 102). En la jerga de la teoría del liderazgo, el "mando y control" está dando paso al liderazgo de "servicio". El liderazgo de la cúpula está cambiando de un enfoque individual que analiza y decide a líderes que aprovechan la experiencia de su equipo e involucran los talentos en la organización y mantienen una retroalimentación constante con el equipo (Küng, 2020).

En consecuencia, "las organizaciones no son creativas; lo son las personas que forman parte de ellas. O, al menos, pueden serlo en la medida en que sus directivos faciliten el trabajo creativo en lugar de inhibirlo", en palabras de Virta y Lowe (2016: 246). De ahí, se desprende el papel crucial que juegan los periodistas ya que su adaptación al cambio, así como su creatividad, van a determinar el nivel de innovación de un medio.

Un término vinculado a la innovación es la tecnología. Por una parte, Storsul y. Krumsvik (2013:13) aseguran que la innovación tecnológica no es la única responsable de los cambios en el ámbito periodístico. A este respecto, García-Avilés (2021) considera que los avances tecnológicos por sí mismos no son innovaciones, puesto que para que una innovación periodística resulte significativa, debe crear productos realmente útiles para los periodistas, las organizaciones y los usuarios, que les aporten valor añadido. A pesar de que la tecnología digital y las condiciones del mercado juegan un papel importante en la innovación mediática, no son suficientes para conseguir innovaciones creativas (Herrera-Damas, 2021).

Por otra parte, Spyridou et al. (2013) mantienen que la innovación está impulsada por la tecnología y sus consecuencias prácticas. En esta línea, Küng (2017) asegura que la tecnología digital se ha convertido en el principal motor de cambio (Moreira-Flores, 2017) y éxito o fracaso en la industria de los medios. Determina los resultados en la estrategia y el liderazgo y ha modificado las estructuras organizativas, los procesos de trabajo, los sistemas de difusión, la relación con la audiencia y los formatos de contenidos que, según Storsul y Krumsvik (2013) satisfacen las necesidades de los usuarios.

La tecnología puede facilitar la comunicación, la creatividad y la innovación en los equipos geográficamente dispersos, a pesar de que también induce a la incertidumbre en el trabajo creativo (Koivula, Villi y Sivunen, 2020). Posetti (2018: 7) subraya que la obsesión por aplicar la innovación de manera rápida impulsada por la tecnología, que denomina "síndrome de las cosas brillantes", puede ser tan peligrosa como el estancamiento, puesto que esa búsqueda carece de estrategias basadas en la investigación.

Al convertirse los medios en empresas de tecnología, las habilidades tecnológicas que poseen sus profesionales son tan importantes como las de creación de contenido (Küng, 2013) y la innovación suele ser liderada por el personal con más experiencia y motivación (Schmitz-Weiss y Wulfemeyer, 2014). De hecho, los profesionales de perfil tecnológico han cobrado mayor protagonismo en la gestión interna (Westlund, Krumsvik y Lewis, 2021). Según Pavlik (1999: 54), "la forma en que los periodistas trabajan siempre ha estado influenciada, restringida y estructurada por la tecnología". Las tecnologías afectan a los roles, capacidades y prácticas de los periodistas (Spyridou et al., 2013). Por una parte, favorecen la colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros y permiten el trabajo remoto (Koivula, Villi y Sivunen, 2020). Asimismo, los periodistas las conciben como un elemento de empoderamiento que les permite obtener mayores habilidades para mejorar sus piezas y les otorga mayor autonomía en su trabajo (García-Avilés et al., 2004: 98; Koivula, Villi y Sivunen, 2020; Spyridou et al., 2013). Pero también se derivan efectos negativos como la reducción de personal, la presión por el uso de herramientas y la minusvaloración del trabajo profesional (García-Avilés et al., 2004: 98). Los profesionales han reaccionado ante la innovación tecnológica de diversas maneras, desde el miedo a la disrupción hasta la propia reinención (Meier, Bracker y Verhovnik, 2017). Además, las organizaciones pueden no logran adoptar las innovaciones impulsadas por las tecnologías debido a las barreras organizativas (Zabel y Telkmann, 2020).

En una obra clásica, Christensen (2003) planteó el concepto de disrupción, relacionado con el impacto radical que generan las transformaciones y rupturas en las organizaciones. La disrupción de los medios de comunicación, fruto de la innovación, conlleva una transformación en la identidad de los periodistas mediante cambios en sus prácticas y valores (Hansen, 2020:177) con el fin de alentar la experimentación y disponer de más habilidades y conocimientos (Ekdale et al., 2015:5), lo que deriva en una transformación de la estructura organizativa que apoye la innovación (Evans, 2016; Villi y Picard, 2019:128), en especial si se considera que las disrupciones no solo son constantes, sino

que cada vez se producen a un ritmo más elevado y con mayor magnitud y heterogeneidad (Küng, 2017: 204-205). Los medios de comunicación son una de las industrias que sufre de forma más directa el impacto de las tecnologías potencialmente disruptivas (García-Avilés, 2021). Evans (2016: 6) califica de disruptivos los laboratorios de innovación que incorporan algunos medios.

En el ámbito de la gestión de la innovación, encontramos el concepto de innovación de procesos, que enfatiza la aplicación de nuevos métodos o prácticas (Schumpeter, [1934]1983: 66). Se trata de procesos formales e informales que el personal utiliza para seleccionar e implementar ideas y cambios organizacionales o estructurales (Damanpour y Aravind, 2012). Por tanto, la innovación en la gestión es una forma de innovación de procesos que se considera no tecnológica e influye en el funcionamiento de las organizaciones (Černe, Jaklič y Škerlavaj, 2013). Según Damanpour y Aravind (2012: 424), la innovación gerencial abarca procesos que conducen a "nuevas estructuras organizacionales, sistemas administrativos, prácticas gerenciales, procesos y técnicas que podrían crear valor para la organización". Al igual que la innovación de procesos en general, la innovación de gestión es un área poco investigada en la investigación de gestión y periodismo (Damanpour y Aravind 2012; Peris-Ortiz y Hervás-Oliver, 2014). Por tanto, la implementación de nuevos procesos podría incorporar innovaciones de manera tangible o intangible (Dogruel, 2014:58), lo que se vería plasmado en la gestión de la innovación (García-Avilés et al, 2018).

La crisis derivada de la Covid-19 ha adelantado el proceso de digitalización que los medios ya habían iniciado (Konow-Lund, Mtchedlidze y Barland, 2022), está acelerando el proceso de transformación (Hess y Waller, 2020) y ha ampliado los desafíos organizacionales prioritarios (Küng, 2020). La pandemia ha actuado como agente acelerador del cambio, ya que ha forzado a los medios de comunicación a adoptar unas medidas que tiempo atrás se vislumbraban innecesarias e incluso inviables (Túñez-López et al., 2020: 12).

La Covid-19 ha supuesto un profundo cambio estructural impulsado por factores externos e internos. A nivel externo, se alteran los hábitos de consumo de los medios en un entorno dominado por los dispositivos móviles y las plataformas (Newman et al., 2020; Van Aelst et al., 2021) y la competencia entre las organizaciones de noticias y las empresas de plataformas por la publicidad y las suscripciones (Küng, 2020). Ha generado un importante impacto económico (Medina et al., 2021) por lo que el modelo de negocio

financiado principalmente a través de la publicidad se tambalea y se requiere optar a más fuentes de ingresos.

A nivel interno, la pandemia ha afectado también a la estructura organizacional y a los roles de sus empleados (Cools, Van Gorp y Opgenhaffen, 2022). La generación de nuevos flujos de trabajo periodísticos y nuevas formas de informar creó la necesidad de innovar e implementar nuevas herramientas (Danzon-Chambaud 2021). La Covid-19 ha puesto al descubierto las prioridades de los medios y ha ayudado a entender por qué los medios ejercen el periodismo como un servicio público, lo que ofrece oportunidades para la innovación (Hess y Waller, 2020).

Por consiguiente, uno de los ejemplos de la aplicación de la gestión de la innovación en los medios es su reacción ante la crisis de la Covid-19, que ha alterado las rutinas productivas de los periodistas, mediante el trabajo a distancia y la virtualización como actores principales del cambio hacia el periodismo remoto (Túñez-López et al., 2020). En este tipo de momentos de alteración e incertidumbre, la gestión estratégica juega un rol vital (Ekdale et al., 2015). Los profesionales de la información han tenido que dominar las herramientas de producción a distancia, han asumido responsabilidades adicionales y han testado y desarrollado fórmulas innovadoras para generar contenidos, estableciendo una conversación más directa y efectiva con la audiencia. Ha sido una modalidad de periodismo remoto, que ahora plantea la oportunidad de abordar sus necesidades en infraestructuras, servicios, herramientas y responsabilidades para valorar su impulso y su permanencia como modo alternativo de elaborar informaciones audiovisuales. Los profesionales de los medios han creado redacciones virtuales con el fin de asegurar la coordinación y la flexibilidad de los procesos. Con ello, ha aumentado la colaboración entre los equipos y la interacción entre la dirección y los empleados (García-Avilés, 2021).

El teletrabajo conlleva un cambio organizacional en las redacciones. Cabe determinar cuáles de esos cambios han sido adaptaciones puntuales y cuáles se convertirán en reformas estructurales que varíen el modo de producción periodística. Por ejemplo, la hibridación de los formatos televisivos y de la web puede conseguir atraer a los públicos más jóvenes que consumen contenidos en plataformas online. Este logro dependerá también de la habilidad de las corporaciones en adaptar los formatos (Túñez-López et al., 2020). Estos cambios pueden llegar a ser permanentes en la mayoría de los medios: se mantendrá el teletrabajo como práctica habitual, potenciando la colaboración horizontal e incorporando perfiles profesionales que refuercen las áreas de producto, negocio, datos,

audiencia y diseño. En este caso, la dirección debe guiar la estrategia de la empresa de medios con un liderazgo basado en la comunicación, la colaboración y la transparencia (García-Avilés, 2021: 1257).

La pandemia ha irrumpido en una etapa de transición que ha obligado a los profesionales a apostar por la innovación y construir una cultura digital sólida en las corporaciones. Durante el teletrabajo se rediseñaron los protocolos de comunicación; se revisaron los indicadores para medir la productividad y aumentar la flexibilidad de las tareas; y se unificaron las herramientas y los procesos para agilizar los flujos de trabajo (García-Avilés, 2021: 1248). Asimismo, los periodistas que ya dominaban previamente las herramientas tecnológicas trabajan más ágilmente y de manera colaborativa con perfiles tecnológicos como los desarrolladores, son más autónomos y dependen menos de los editores (Konow-Lund, Mtchedlidze y Barland, 2022).

Por tanto, la industria se encuentra ahora en un momento de reinicio. Así como se han acelerado los cambios estructurales externos, también se intensifica la necesidad de crear nuevos roles y revisar los valores culturales, las prioridades del talento, los enfoques de liderazgo y las estructuras organizativas (Küng, 2020).

Se identifican tres aspectos principales de la innovación y la creación de valor durante las crisis: estas oportunidades permiten entender los nuevos roles existentes en las redacciones y cómo se modifican tanto los roles como las tareas durante estos períodos; se valora la importancia de los equipos bien preparados, cuyo trabajo consigue transmitir los valores de la entidad y, por tanto, surge una mayor confianza de los directivos a los miembros del equipo; y los medios obtienen una gran credibilidad por parte de la audiencia gracias a la combinación del periodismo de datos con métodos tradicionales (Konow-Lund, Mtchedlidze y Barland, 2022).

El impacto de la crisis ha aumentado la brecha entre los medios líderes y los medios rezagados (Küng, 2020) y ha permitido a los medios demostrar su capacidad de adaptación a la nueva realidad y promover cambios en tiempo récord (Küng, 2020; García-Avilés, 2021). Lo que para muchos resulta complicado, para otros está siendo una oportunidad para acelerar las transformaciones digitales internas que han estado implementando en los últimos veinte años (Küng, 2020). Además, el fomento de la innovación durante esta etapa constata la intervención de los laboratorios de innovación con el fin de agilizar y optimizar los procesos de producción de noticias. Durante este período ha aumentado el contacto directo entre el equipo del laboratorio y los periodistas

de la redacción de noticias y se ha acelerado su producción (Cools, Van Gorp y Opgenhaffen, 2022).

2.5. Los laboratorios como cauce de innovación intraempresarial en los PSM

Uno de los factores que puede intervenir en este proceso de integración de la innovación en los medios es la incorporación de departamentos de innovación específicos, como los laboratorios (Lin, 2015). También llamados *labs* o *media labs*, se conciben como una respuesta estructural a esta disrupción que se manifiesta como la unión del cambio organizacional y las múltiples habilidades de un periodista-innovador-emprendedor (Mills y Wagemans, 2021:1463). Estos aportan los conocimientos y las herramientas para que los periodistas desarrollen innovaciones en los procesos de gestión, organización, producción y distribución. El grado de aceptación de los periodistas hacia estas innovaciones está fuertemente ligado al grado en el que los laboratorios de innovación de redacción están integrados en la redacción (Hogh-Janovsky y Meier 2021). Gracias al crecimiento del sector y a la capacidad de las grandes empresas a arriesgar con la experimentación en los proyectos, muchas organizaciones de medios han optado por integrarlos en su estructura (López-García, Silva-Rodríguez y Negreira-Rey, 2019: 149). Por tanto, muchos medios están utilizando los laboratorios como un proceso de adaptación dentro de un contexto de transformación digital (Mills y Wagemans, 2021: 1482) y se conciben como una forma de innovar las prácticas, los resultados y los modelos comerciales del periodismo y responder a la competencia del mercado (Mills y Wagemans, 2021: 1463). Los laboratorios de medios son estructuras organizacionales que permiten la experimentación y el desarrollo, y facilitan la innovación abierta y el aprendizaje individual y organizacional (Bisso Nunes y Mills, 2022). De esta manera, los medios implementan la estrategia de innovación a través de esta estructura organizativa de procesos y sistemas. Son fruto del periodismo digital y se establecen como parte de una filosofía empresarial que persigue lidiar con los efectos de la crisis y rentabilizar la tecnología (Pozo-Montes y Larrondo, 2020: 195).

Los labs se consideran agentes dinamizadores del ecosistema mediático, que responden a las necesidades de los usuarios y exploran oportunidades futuras (Salaverría, 2015: 402). Es por ello por lo que contribuyen a la transformación digital y cultural, así como a los planes de innovación de sus organizaciones y, por tanto, prevén cómo será el periodismo en el futuro (Bisso Nunes y Mills, 2019: 5). Varios laboratorios de medios se

crearon explícitamente para, en parte, habilitar nuevos modelos comerciales y flujos de ingresos, por lo que sus resultados se vinculan a requisitos económicos (Bisso Nunes y Mills, 2021: 664), por lo que existen para ayudar a impulsar la innovación y asumir los desafíos de un sector que ha experimentado un período de cambio significativo (Cools, Van Gorp y Opgenhaffen, 2022).

Existe una constante proliferación de laboratorios de innovación, incluso los creados entre 2017 y 2021 se denominan “labs 2.0” (Hogh-Janovsky y Meier, 2021). Estos laboratorios se diferencian de los de la primera generación en que no están aislados de la estructura organizacional del medio al que pertenecen, presentan diferentes formas organizativas (dentro del medio, externo que trabaja para varios medios...) y los trabajadores de los medios trabajan puntualmente y en fases concretas en los procesos de producción de los laboratorios. De hecho, estos laboratorios intentan integrarse más en las estructuras organizativas de las redacciones de noticias, con lo que consiguen atender más específicamente las rutinas de los periodistas. Además, potencian el propósito de las organizaciones de medios de cambiar sus modelos de negocio (Cools, Van Gorp y Opgenhaffen, 2022). En cuanto al nivel de organización, Cools, Van Gorp y Opgenhaffen (2022) distinguen tres tipos: estática (el equipo de laboratorio trabaja por sí solo), dinámica (los miembros del laboratorio colaboran con otros profesionales, como periodistas o ingenieros de la organización) y una forma híbrida de ambos tipos.

Los laboratorios pueden concebirse de forma interna, con la creación de un departamento *ad hoc*, asignando un equipo interno dedicado a estas tareas, o de forma externa a través de un convenio con una universidad o un centro de investigación (Sádaba, García-Avilés y Martínez-Costa, 2016:43; García-Avilés, 2020) o mediante estructuras independientes como unidades de incubación, redes o eventos de aceleración (Mills y Wagemans, 2021). Los laboratorios son “unidades de I+D+i impulsadas por los medios para innovar en tecnologías y formatos editoriales”, que se dedican a investigar, experimentar, desarrollar e implementar en sus organizaciones “innovaciones tecnológicas y editoriales” (Salaverría, 2015: 398). Clarke (2019:16) definió los laboratorios de medios como “espacios seguros dentro de los cuales los creadores de contenido creativo pueden experimentar y desarrollar su visión personal única”. Toman innumerables formas, son abiertos, interdisciplinarios y no tienen por qué ser espacios físicos, sino que pueden constituirse como redes virtuales en la nube (Mills y Wagemans, 2021: 1474).

Coincidimos con Salaverría (2015) al considerar el modelo de innovación de las 4Ps destacado por Storsul y Krumsvik (2003), cuando complementa que los laboratorios de medios son doblemente innovadores: se constituyen en innovaciones de proceso porque proponen un cambio en el modelo tradicional de producción de los medios al introducir un nuevo departamento que ofrece nuevos patrones de trabajo; y aplican las innovaciones en productos y servicios (Salaverría, 2015: 399).

Los laboratorios de medios producen proyectos de manera sistemática y experimental como reacción a la disrupción digital. Dentro de un entorno de escasez, catalizan la innovación y combinan habilidades técnicas y creativas, obteniendo soluciones más allá de nuevas narrativas o innovaciones relacionadas con el contenido (Bisso Nunes y Mills, 2021). Muchos laboratorios de medios se enfocan en la innovación rápida (Mills y Wagemans, 2021: 1484), De hecho, se centran en acelerar la participación de los medios en innovaciones funcionales y experimentales y surgen en un contexto no relacionado con la temporalidad de la producción de contenido de los medios (Bisso Nunes y Mills, 2022). Esto conlleva que apliquen tecnologías inmediatamente accesibles e identificadas a corto plazo y, por consiguiente, no permiten explorar tecnologías desconocidas o alternativas disruptivas. Este hecho desemboca en un marco isotópico, en el que se replican las áreas de innovación (Mills y Wagemans, 2021: 1476). A pesar de presentar una construcción de innovación abierta, los laboratorios muestran un grado de isomorfismo mimético y normativo (Mills y Wagemans, 2021: 1481), ya que la gran mayoría se nutren de motivaciones similares y repiten una serie de elementos, así como isomorfismo coercitivo, al responder a presiones formales e informales ejercidas por otras organizaciones para que se reproduzcan las estructuras y las pautas de funcionamiento, a pesar de que al mismo tiempo manifiestan variaciones locales.

En esta línea, la mayoría de los laboratorios se dedican a la innovación inmediata centrada en el usuario. En los últimos años se han establecido laboratorios en las redacciones que fomentan el modelo dirigido al usuario y que desarrollan narrativas periodísticas, como *Data Journalism*, *Immersive Journalism*, *Ubiquitous Journalism* y *Bots* (López-García; Silva-Rodríguez y Negreira-Rey, 2019). Además, estas unidades están destinadas a ser la fuente de creatividad de los medios y dar respuesta a los múltiples desafíos que presenta la difusión de la información a través de las diferentes plataformas (López-García, Silva-Rodríguez y Negreira-Rey, 2019: 155). Por tanto, se dedican también

a “la implantación de las novedades que surgen del impacto de la tecnología en su trabajo” (Sábada y Salaverría, 2016: 42).

Este tipo de departamento es un ejemplo de gestión de la innovación en el seno de un medio de comunicación, que conlleva el cambio de rutinas, modelos de producción o la propia estructura y diseño de las redacciones (García-Avilés, 2018). Los laboratorios tienden a facilitar la innovación en las organizaciones, implantando ritmos de producción y sistemas de trabajo diferentes a los habituales (Magadley y Birdi, 2009). Segarra (2010) considera a los laboratorios una de las principales fuentes de innovación, junto con los empleados, por lo que se pueden convertir en catalizadores de ese cambio cultural y organizacional (Segarra, 2010; Mills y Wagemans, 2021: 1974) que requieren muchas empresas de medios tradicionales. Desde un punto de vista empresarial, los laboratorios son un ejemplo de *intrapreneurship*, puesto que incentivan la innovación y fomentan una cultura colaborativa dentro de las propias entidades (Sábada y Salaverría, 2016: 153) gracias al papel activo de los profesionales que se convierten en agentes de innovación mediante los proyectos creativos que llevan a cabo (Spyridou et al., 2013).

Según cada proyecto de innovación concreto, cada laboratorio persigue objetivos individuales que se basan básicamente en el contenido, la metodología y las metas estratégicas (Hogh-Janovsky y Meier, 2021). Estos departamentos desarrollan un tipo de innovación incremental (Mills y Wagemans, 2021: 1475) y se encargan de tareas como mejorar la relación con las audiencias por medio de recursos como la interactividad, explorar nuevas posibilidades y oportunidades de mercado, experimentar con nuevos prototipos en mercados reales y evaluar el desempeño de los productos periodísticos testados (Westerlund y Leminen, 2011: 21), así como de desarrollar aplicaciones digitales, experimentar con narrativas visuales, formatos multimedia y periodismo de datos, testar proyectos empresariales, destinar formación profesional (Salaverría, 2015: 200), definir problemas, recopilar información, proponer ideas y soluciones, diseñar prototipos e implementar proyectos, investigar, asesorar y financiar la innovación (Mills y Wagemans, 2021: 1474), lo que requiere un gran esfuerzo y dedicación (Pozo-Montes y Larrondo-Ureta, 2020). Los laboratorios de innovación experimentan con narrativas, formatos y tecnologías alternativas que pueden aportar valor y calidad a la producción periodística. De hecho, “los laboratorios son un lugar ideal para probar fórmulas que podrían agregar valor y mejorar los modelos existentes” (López-García, Silva-Rodríguez y Negreira-Rey, 2019: 157). Asimismo, los laboratorios buscan explotar de la mejor manera los recursos

informativos junto con los tecnológicos (Carrión y Coronel-Salas, 2019: 487), ya que sus proyectos parten de una cultura de ensayo-error (Cools, Van Gorp y Opgenhaffen, 2022: Boyles, 2015). De hecho, en estas unidades, trabajan de manera colaborativa periodistas y desarrolladores organizados en equipos multidisciplinarios, que se perciben a sí mismos como "proveedores de servicios" a las redacciones de noticias (Cools, Van Gorp y Opgenhaffen, 2022).

Por consiguiente, el periodismo actual tiene que reforzarse con los laboratorios, donde la experimentación es beneficiosa, pero no suficiente ya que "el periodismo está en el laboratorio y que también hay una especie de periodismo de laboratorio" (López-García, Silva-Rodríguez y Negreira-Rey, 2019: 158). No obstante, el principal objetivo de los laboratorios de innovación no solo debe ser experimentar con nuevas narrativas y formatos, sino también dotar a los medios de un conjunto de recursos que garantice la aplicación de mecanismos que conduzcan a una mayor calidad del trabajo periodístico.

De acuerdo con Noguera Vivo (2015: 87) el principal objetivo es funcionar como vivero de la innovación y transferir al resto de la compañía las lecciones aprendidas con sus experimentos. Los laboratorios de medios están desarrollando habilidades, capacitando a sus empleados y cambiando los procesos, la mentalidad y la cultura de la empresa con el fin de ayudar a normalizar el proceso de adaptación continua y de transformación digital, que va más allá del desarrollo de tecnologías y soluciones inmediatas. Los laboratorios de medios no están destinados únicamente al desarrollo de productos rentables. También se trata de desarrollar más flexibilidad y la capacidad de improvisar en situaciones inciertas (Mills y Wagemans, 2021: 1476; Bisso Nunes y Mills, 2021: 664). Los laboratorios generan nuevos conocimientos. Sin embargo, también pueden convertirse en silos aislados, desarrollando una actividad exclusiva al margen de otros departamentos, de modo que impidan o frenen la transferencia de conocimiento y de prácticas innovadoras al resto de la organización (Boyles, 2015).

Bisso Nunes (2020) identifica una taxonomía de innovaciones a partir los laboratorios: innovación creativa que afecta al contenido, los formatos y el consumo; innovación reflexiva, que se centra en el cambio organizacional; innovación exploratoria, referente a las tecnologías para la producción, distribución y consumo; e innovación generativa, referida al desarrollo de formas de producir, distribuir y consumir el contenido.

Por otra parte, los laboratorios constituyen un motor imprescindible en la definición de un medio de servicio público que debe impulsar la participación ciudadana y dar valor

añadido a los contenidos (Vázquez y Rey, 2016: 879). De hecho, una de las muestras de la apuesta por la innovación por parte de los PSM es la creación de laboratorios que colaboran con el resto de la organización (Lombao, Valencia-Bermúdez y Campos, 2016: 495). Entre los factores necesarios para desarrollar nuevas formas de noticias digitales en los PSM se incluye un departamento específico de desarrollo e innovación que sea capaz de captar nuevos talentos y colaborar con socios externos (Sehl, Cornia y Nielsen 2017). Existen una treintena de laboratorios de innovación en medios de todo el mundo y, a pesar de que Evans (2016) asegura que las emisoras de radio están innovando más que las televisiones, Salaverría (2015) apunta que la mayoría de los laboratorios pertenecen a televisiones públicas.

Una encuesta realizada por la Asociación Mundial de Periódicos (WAN-IFRA) en 2019 enumera 123 laboratorios de innovación en 29 países, de los que la mayoría (67%) se crearon después de 2011 (Bisso Nunes y Mills, 2019). En Europa, los medios de servicio público han integrado laboratorios de innovación desde 2006, tales como NRK Beta (Noruega), RTVE Lab (España), BBC News Lab (Reino Unido), ZDF TV Lab y DW Innovation (Alemania), WebCréation Radio Télévision Belge de la Communauté Française y VRT Start-Up (Bélgica), RAI Lab (Italia), SRF Data (Suiza), Yle News Labs (Finlandia) y France TV Lab (Francia) (Vázquez y Rey, 2016;), RTVSLO (Eslovenia), ERR (Estonia) y CT (República Checa) (Lombao, Valencia-Bermúdez y Campos, 2016: 493).

Tabla 1. Laboratorios en medios de servicio público en Europa

Nombre del laboratorio	PSM/país	Año de creación	Número de empleados	Web
RTVE Lab	RTVE/Spain	2011	13	https://www.rtve.es/lab/
BBC News Labs	BBC/United Kingdom	2012	20	https://bbcnewslabs.co.uk/
Ida	ZDF/Germany	2020	22	https://www.ida.me/
SWR X Lab	SWR/Germany	2020	8	https://www.swr.de/unternehmen/xlab-100.html
WDR Innovation Hub	WDR/Germany	2020	6	https://zukunft.wdr.de/
DW Lab	Deutsche Welle/Germany	2017	25	https://innovation.dw.com/hello-dw-lab/

France TV Lab	France TV/France	2016	12	https://www.francetvlab.fr/
WebCréation	RTBF/Belgium	2014	9	https://www.rtb.be/webcreation/
VRT Start-Up	VRT/Belgium	2018	34	https://innovatie.vrt.be/en
NRK Beta	NRK/Norway	2006	7	https://nrkbeta.no/
SR Innovation	Sveriges Radio/Norway	2015	8	NA
SRF Data	SRF/Switzerland	2014	6	https://www.srf.ch/news/srf-data
Yle News Labs	Yle/Finland	2018	24	https://newslab.yle.fi/
VPRO Medialab	VPRO/ The Netherlands	2015	12	https://www.vpro.nl/medialab.html
Czech Radio Creative Hub	CZ/Czech Republic	2016	6	NA
RAI Centre for Research, Technological Innovation and Experimentation	RAI/Italy	2018	NA	http://www.crit.rai.it/CritPortal/?page_id=8
RTP Lab	RTP/Portugal	2018	NA	https://media.rtp.pt/rtplab

Fuente: Investigación propia de los autores basada en datos de los laboratorios

La European Broadcasting Union (EBU) organiza encuentros periódicos entre los miembros de los departamentos de innovación de sus miembros que en los que trabajan juntos para fomentar la creatividad y la innovación en los campos de la narración interactiva y digital; intercambian soluciones colaborativas, conocimientos e ideas para productos y formatos digitales innovadores (Pérez-Seijo et al., 2018). Por tanto, los laboratorios constituyen un motor imprescindible para un PSM que debe impulsar la innovación social y tecnológica, probar nuevas ideas en formatos y herramientas, y aportar valor de servicio público a los contenidos que produce (Hogh-Janovsky y Meier, 2021; Zaragoza-Fuster y García-Avilés, 2018).

Los primeros laboratorios se crearon en los años noventa, inspirados en el modelo del MIT Media Lab, fundado en 1985 en la School of Architecture and Planning del Massachusetts Institute of Technology. El más destacado de la década de los noventa es

el Information Design Lab promovido por el grupo norteamericano de prensa Knight Ridder en Boulder, en Colorado. También algunos diarios españoles pusieron en marcha pioneras unidades de investigación y desarrollo que no recibieron el nombre de laboratorios, como fue el caso de El Periódico de Catalunya, que impulsó varios proyectos como un prototipo de tableta, denominado NewsPad, y la primera edición online de un diario español en noviembre de 1994 (Sádaba, García-Avilés y Martínez-Costa, 2016: 44). Pero no pervivieron al paso de los años.

A partir de 2010, medios internacionales de referencia como The New York Times y The Washington Post abrieron unidades internas para la experimentación y el desarrollo de productos y servicios en el ámbito digital (Salaverría, 2015). Fue entonces cuando empezaron a surgir estos departamentos en los medios españoles. El primero fue RTVE Lab, creado por RTVE en 2011. En 2013 aparecieron DN Lab, de El Diario de Navarra, y El Confidencial Lab, del medio nativo digital El Confidencial, de los que, actualmente, sólo perdura el segundo. Y al año siguiente, emergió Vocento Media Lab del grupo de comunicación Vocento, en 2018 el diario El País lanzó El País Lab (González Alba, 2016) y en 2021 se unió a la creación de laboratorios el diario económico Expansión, que forma parte del grupo Unidad Editorial. El periódico ARA creó en 2014 un departamento de interactivos e innovación que ha recibido varios premios internacionales. Los *media labs* creados en los medios españoles se centran en la exploración y aplicación de nuevas narrativas periodísticas, aunque se complementan con el desarrollo de aplicaciones digitales y la formación de profesionales.

La creación de los laboratorios surge debido a la constante transformación en la que se hallan los medios y como respuesta a la incertidumbre del sector (Mills y Wagemans, 2021:1466). “Los laboratorios no salvarán el periodismo, pero pueden aportarle vitaminas y oxígeno para su transformación”, argumentan López-García, Silva-Rodríguez y Negreira-Rey (2019: 158). Aunque el fenómeno es reciente y a pesar de la crisis, la apuesta de las grandes corporaciones de medios hace pensar que se multiplicarán los departamentos de innovación en los próximos años (Vázquez y Rey, 2016: 891).

Los laboratorios de medios son una respuesta de proceso, cultural y tecnológica a las condiciones externas e internas que tienen el reto de buscar nuevas prácticas y conocimientos en respuesta a la disrupción y transformación digital. Traducen su función para ofrecer innovación y aplicarla dentro y más allá de los contextos periodísticos para el beneficio de las personas, las organizaciones y, en última

instancia, las comunidades a las que sirven. Son uno de los componentes básicos para el futuro del periodismo: un entorno que posiciona a los usuarios en el centro del proceso y busca crear organizaciones y periodismo rentables y efectivos (Bisso Nunes y Mills, 2021: 673).

2.6. Los labs como estrategia de innovación de los PSM: BBC News Labs y RTVE Lab

Los medios de servicio público europeos están creando sus propios laboratorios y diversos académicos como Magadley y Birdi (2009), Salaverría (2015), Noguera Vivo (2015), García-Avilés (2018), López-García, Silva-Rodríguez y Negreira-Rey (2019), Bisso Nunes (2020), Mills y Wagemans (2021), Hogh-Janovsky y Meier (2021) y Cools, Van Gorp y Opgenhaffen (2022), entre otros, han investigado su tipo de producción, su organización y sus aportaciones a los objetivos empresariales, entre otros aspectos.

De ahí que nuestro estudio se centre en cómo se gestionan estos equipos que, por su naturaleza, se focalizan en la innovación y su producción responde a su función de servicio público. Puesto que la mayoría de los medios de servicio público europeos cuentan con un laboratorio o unidad de innovación, nos centramos en los laboratorios de los medios públicos británico y español (BBC News Labs y RTVE Lab), dos países con dos modelos de medio público diferentes, según Hallin and Mancini (2004). Reino Unido cuenta con un modelo liberal mientras que España obedece a un modelo pluralista polarizado. La génesis y la evolución de cada corporación dentro de su tradición histórica y contexto socioeconómico, así como los procedimientos de trabajo, sistematización y normalización de valores (Lamuedra y Lara, 2009) influyen en los modos de producción y las prácticas profesionales de los servicios informativos (Moskovic y Rivas, 2008: 725).

De hecho, RTVE y BBC difieren en cuanto al volumen de la plantilla, la forma de financiación, la envergadura de su presupuesto, la filosofía empresarial, la cultura corporativa, el contexto social y el concepto de medio de servicio público. En cuanto a la cultura corporativa, que condiciona la gestión de la innovación de estos laboratorios, los profesionales de BBC tienen interiorizados los principios, proyectos y retos de su medio, de manera que se identifican personalmente con los valores y con la función de servicio público, puesto que asumen como una obligación conjunta la de servir al ciudadano, quien paga el canon (Medina y Ojer, 2011). Por su parte, los empleados de RTVE mantienen

una percepción más ajena e individualista del servicio público, condicionado por las presiones de los índices de audiencia y la dependencia política (Lamuedra y Lara, 2009). Por ello, y a diferencia de RTVE, BBC cuenta con herramientas para conseguir la participación del público y acercarse a él (Lamuedra y Lara, 2009), además de que sus empleados disponen de un modelo de actuación institucionalizado que garantiza el buen funcionamiento y aplicación de los valores que traduce la filosofía corporativa (Moskovic y Rivas, 2008:724). RTVE ha reaccionado lanzando un proceso de escucha a la ciudadanía, denominado La Gran Consulta. Consta de una serie de encuestas *online* en su web corporativa junto con una gira por diversas ciudades españolas para recoger las opiniones de 120.000 personas sobre sus expectativas de RTVE en el nuevo ecosistema. El objetivo final es redactar un libro blanco que contribuya a rediseñar el servicio público de la corporación¹⁰.

Ambos medios comparten actualmente un gran desafío: han perdido confianza entre sus públicos en los últimos años. La confianza en BBC News se ha derrumbado 20 puntos en los últimos cinco años, del 75% en 2018 al 55% en 2022. En el caso español, el interés por las noticias ha caído 30 puntos desde 2015: del 85% al 55% en 2022 (Newman et al., 2022). Por tanto, teniendo en cuenta los aspectos en los que difieren y los que comparten, resulta interesante investigar cómo sus laboratorios responden a su función de servicio público y comparten el objetivo de dotar a las corporaciones de un perfil innovador.

2.6.1. El caso de BBC News Labs

2.6.1.1. British Broadcasting Corporation

La British Broadcasting Corporation (BBC) es el servicio público de radio y televisión del Reino Unido. Tiene su sede central en la Broadcasting House en Londres y actualmente cuenta con 24.500.000 trabajadores¹¹. Se creó en 1922 como organismo público independiente y su constitución figura en una *Royal Charter* (acta constitutiva real), cuyo acuerdo está firmado entre el secretario de Estado de Su Majestad para la Cultura, los Medios de comunicación y el Deporte y la BBC. Dicho documento se renueva periódicamente y se acompaña de un *Agreement* con el gobierno. El último fue firmado en diciembre de 2016 entre la BBC y el secretario de Estado y es el documento vigente que marca su funcionamiento actual hasta el 31 de diciembre de 2027.

¹⁰ Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

¹¹ BBC Annual Plan

La BBC opera bajo el mandato de la *Royal Charter* que garantiza su independencia frente a controles de tipo político o comercial. De hecho, ningún miembro del gobierno forma parte del organigrama de la corporación. La independencia de la BBC frente al poder del Estado se debe a su singular estructura de gobierno que se mantiene invariable (Ojer, 2009). En la misma línea, Nowak (2014:16) afirma que la *Royal Charter* enfatiza la independencia de la BBC de la política y, especialmente, del gobierno.

La *Royal Charter* firmada en 2016 divide las funciones de gobernanza y regulación. La función de regulación se lleva a cabo de manera externa por la Oficina de Comunicación de Reino Unido (Ofcom), que establece los requisitos reglamentarios que la BBC debe cumplir con respecto a los programas y servicios, para garantizar que las acciones de la BBC no tengan un impacto desproporcionado en la competencia justa y efectiva y hacer que la BBC rinda cuentas donde falla para cumplir con sus obligaciones. Ofcom dispone de un Código de Radiodifusión que establece los estándares para el contenido de los programas de televisión y radio. La *Royal Charter* también obliga a publicar un plan anual y un informe de resultados y la Oficina Nacional de Auditoría se encarga de auditar a la BBC (Fernández y Faustino, 2017).

La BBC se financia, principalmente, mediante un impuesto que pagan los ciudadanos que tengan un receptor de televisión en el Reino Unido y también los que utilizan los servicios *online* a través de la BBC iPlayer. El precio del canon es fijado anualmente por el gobierno británico y aprobado en el Parlamento, por lo que la BBC afronta una serie de recortes tras un difícil acuerdo sobre el canon (Newman et al., 2022). Ojer (2009:131) identifica diferentes vías de ingresos convencionales, como son el canon, las actividades comerciales y las subvenciones, y las nuevas líneas de negocio iniciadas por la BBC. Por tanto, la corporación cuenta con un sistema de financiación mixta que le permite mantener su independencia y aceptación del público, lo que garantiza su condición de servicio público (Ojer, 2009) y define su identidad cultural (Norway, 2014).

El origen de la BBC data del 18 de octubre de 1922, cuando un consorcio de fabricantes británicos de radios fundó la *British Broadcasting Company Ltd*, compañía encargada de transmitir un servicio de radio de forma experimental. El 1 de junio de 1927, una carta real estableció una entidad pública, la *British Broadcasting Corporation*, como sucesora de la *British Broadcasting Company Ltd*. En 1932, la BBC empezó a emitir señales de televisión de forma experimental. La difusión regular de televisión se inició en 1936, cuyo monopolio mantuvo hasta 1954. En la radio persistió hasta la década de los setenta.

Actualmente, el organigrama funcional de la BBC se estructura en dos partes: una parte comercial y otra de servicio público. La BBC explota su propia compañía de producción comercial independiente, BBC Studios, desarrolla actividades comerciales y distribuye formatos al exterior a través de BBC World, siempre que cumpla las normas de imparcialidad que se desprenden de la misión de servicio público y no estén financiadas con los fondos procedentes del cobro del canon (Fernández y Faustino, 2017). En los últimos años, la BBC ha seguido avanzando hacia la excelencia en la medida en la que no sólo ha quedado reforzada como corporación pública independiente del gobierno, sino que ha estrechado aún más sus compromisos con los ciudadanos, se ha reafirmado en su apuesta por la calidad de los contenidos y ha asumido el liderazgo del cambio del sistema audiovisual analógico al digital en Reino Unido (Ojer, 2009). Sus principales desafíos a nivel corporativo se centran en reinventar su servicio para audiencias más jóvenes, revitalizar su misión educativa y hacer crecer sus entidades comerciales BBC Studios y BBC Worldwide¹².

2.6.1.2. British Broadcasting Corporation como medio de servicio público

La BBC se considera uno de los máximos exponentes de medio de servicio público en Europa (Collins, 2007; Küng, 2007; Lowe y Martin, 2013), no sólo porque se financia principalmente, por el canon anual que paga cada hogar que dispone de receptor de televisión en el Reino Unido, sino porque su existencia corresponde a la misión definida en la *Royal Charter*. El *Agreement* recoge el cumplimiento de siete cometidos o propósitos públicos¹³. Por tanto, el gobierno del Reino Unido autoriza la existencia de la BBC, que se renueva cada diez años con el cometido de, en primer lugar, establecer la misión y los servicios públicos para, posteriormente, negociar los propósitos financieros para cumplir éstos. Actualmente se concretan mediante la *Royal Charter* y el *Agreement*, cuyos documentos garantizan su existencia hasta 2027 con un presupuesto anual de 2,5 billones de libras. Servir al ciudadano es la prioridad de la BBC puesto que se trata del principal accionista de la corporación (Ojer, 2009). El valor público se define como los beneficios para el consumidor (lo que los usuarios individuales obtienen directamente del uso de un servicio de la BBC) y los beneficios para los ciudadanos (el valor creado para la sociedad), lo que implica hacer el mejor uso de los recursos para lograr cambios en el

¹² Review of the BBC's Research & Development Activity

¹³ An Agreement Between Her Majesty's Secretary of State for Culture, Media and Sport and the British Broadcasting Corporation

tiempo y se preocupa por la innovación, la inversión, la mejora y el crecimiento (Mazzucato et al., 2020).

Para entender la función de la BBC en el Reino Unido cabe tener en cuenta la consideración de medio de servicio público del marco institucional británico. A este respecto, Freedman (2008:147) surgen cinco características que lo definen: superar la competencia económica del mercado mediático; asumir que la audiencia consta de ciudadanos racionales con intereses heterogéneos; fomentar una vida pública compartida; apoyar la mejora social; y representar la diversidad en la opinión pública.

Por su parte, Ofcom también reconoce la función de servicio público de la BBC y, como regulador externo de la misma, vela por su cumplimiento y apunta como objetivos propios promover los intereses de los ciudadanos en asuntos de comunicación y en los mercados relevantes, cuando sea apropiado, promoviendo la competencia; reconocer que la BBC es la piedra angular de la transmisión de servicios públicos en el Reino Unido; y asegurar que se consulte a las partes interesadas con el fin de incorporar a su trabajo de regulación las opiniones de los ciudadanos¹⁴.

Asimismo, Ofcom declara que el objetivo de la BBC es el cumplimiento de su misión y la promoción de los fines públicos y que, por tanto, la misión de la BBC es actuar en interés público, sirviendo a todos los públicos a través de la provisión de productos y servicios imparciales, de alta calidad y con los objetivos distintivos de informar, educar y entretener. Por ello, Ofcom identifica como propósitos públicos de la BBC:

- Proporcionar noticias e información imparciales para ayudar a las personas a comprender y relacionarse con el mundo que les rodea;
- Apoyar el aprendizaje para personas de todas las edades;
- Mostrar los productos y servicios más creativos, de mayor calidad y distintivos;
- Reflejar, representar y servir a las diversas comunidades de todas las naciones y regiones del Reino Unido y, al hacerlo, apoyar la economía creativa en todo el Reino Unido;
- Representar el Reino Unido, su cultura y valores en el mundo¹⁵.

¹⁴ Ofcom's preparations for regulation of the BBC

¹⁵ Ofcom's preparations for regulation of the BBC

Además, otra premisa que les permite cumplir sus obligaciones estatutarias de servicio público es la colaboración con entidades externas, bien sean académicas o industriales, con las que comparten conocimientos, crean estándares abiertos, fomentan la innovación y les permite mantener la posición de centro de excelencia para la investigación y el desarrollo en radiodifusión y tecnologías relacionadas¹⁶.

2.6.1.3. British Broadcasting Corporation y su apuesta por la innovación

Además de ser el medio de servicio público de referencia en Europa, la BBC también es pionera en su apuesta por la innovación en el ámbito de los PSM (Hodroj y Cantamessa, 2019). La BBC mantiene un compromiso con la calidad, la innovación y el servicio público que se traduce en hacer efectivos sus recursos económicos, técnicos y humanos (Küng, 2012). La creación de valor público se centra en la creación de nuevos recursos para dar forma a los mercados e innovar, en lugar de asignar los recursos existentes (Mazzucato et al., 2020). Dispone de una estrategia de innovación global que responde a las exigencias de su acta constitutiva de 1922, en la que se le obliga a invertir en innovación y desarrollo. Esta estrategia está basada en el uso de las nuevas tecnologías para la investigación, diseño e ingeniería tanto para los contenidos emitidos por radio y televisión como por dispositivos con interfaz y se estructura en varios departamentos de perfil tecnológico. BBC genera innovación, tanto ascendente (la invención o el desarrollo de ideas novedosas, nuevos formatos de contenido y nuevas tecnologías) como descendente (el proceso de convertir estas invenciones y procesos en valor para el consumidor y beneficios económicos). En este sentido, crea valor de servicio público a través de contenido, establecimiento de estándares, talento y avances tecnológicos (Mazzucato et al., 2020). Su necesidad de investigación y desarrollo se identificó casi tan pronto como se estableció la radiodifusión del servicio público. De hecho, el primer empleado de la BBC en 1923 fue un ingeniero (Woolard, 2018). En 1927 ya se nombró al personal ingeniero para que empezara la investigación y el desarrollo. El departamento de investigación se creó en abril de 1930 y la primera innovación data de 1951 y consiste en la invención del primer conversor de televisión en el mundo y la primera transmisión de televisión transatlántica.

¹⁶ BBC Annual Plan 2019/2020

De hecho, los ingenieros de la BBC han estado a la vanguardia de los avances en la tecnología audiovisual desde su fundación, ya que la corporación ha apostado por la innovación desde su inicio, según establece su *Royal Charter*. El texto del *Agreement* incluye un apartado de las obligaciones generales y el punto 65 se refiere la Investigación y Desarrollo¹⁷. Asimismo, el punto 15 de las obligaciones generales determinadas por la *Royal Charter* concreta su apuesta por la tecnología como una obligación¹⁸.

La apuesta por la innovación es una de las estrategias de la BBC para cumplir con su función de servicio público, llegar a todas las audiencias, recuperar el público joven y mejorar el sistema de producción de contenidos desde la idea inicial hasta la experiencia del usuario, así como mejorar la calidad de sus productos con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor, que es su principal fuente de ingresos. Por tanto, su desafío reside en el equilibrio entre maximizar la provisión de servicios universales a audiencias cada vez más complejas y fragmentadas, mientras se evalúa su valor público (Mazzucato et al., 2020). Hoy en día, sus equipos de innovación, establecidos en Salford (North Lab) y en Londres (South Lab y Central Lab), se mantienen pioneros en la investigación, diseño e ingeniería tanto para contenidos emitidos por radio y televisión como por dispositivos con interfaz con el fin de establecer procedimientos y herramientas estándar con el resto de secciones de la BBC, así como colaborando con departamentos de innovación de instituciones mediáticas y académicas de todas partes del mundo.

2.6.1.3.1. BBC Research and Development

En 1993, los departamentos de Research y Design de la BBC se fusionaron para convertirse en BBC Research and Development (R&D) lo que conllevó sumar nuevas competencias y recursos complementarios y orientar su estrategia hacia las demandas del mercado de manera pionera. Además, en 2006, BBC R&D dio un giro importante en su trayectoria hacia una demanda totalmente dominada por la innovación abierta (Hodroj y Cantamessa, 2019). Actualmente, el departamento Design and Engineering se divide en tres grandes áreas: Research and Development, Tech Enterprise y Online (TV apps, dispositivos móviles y web). La estrategia y los objetivos de BBC Research and Development están alineados con los de Design and Engineering, por lo que sus retos

¹⁷ An Agreement Between Her Majesty's Secretary of State for Culture, Media and Sport and the British Broadcasting Corporation

¹⁸ Royal Charter for the continuance of the British Broadcasting Corporation

son construir una división de tecnología a nivel mundial, impulsar la transformación digital de la BBC y ser el catalizador de la BBC de el futuro¹⁹. Nuestra investigación se centra en BBC Research and Development, liderado por Andy Conroy, que aglutina a 200 trabajadores y cuenta con un presupuesto anual que oscila entre los 18 y 20 millones de libras, cuya cifra se revisa todos los años, ya que se trata de una partida del presupuesto general de la BBC. Además, puede contar con ingresos cuando recibe fondos del gobierno británico o de la Unión Europea para llevar a cabo proyectos de desarrollo de productos o de asesoramiento para resolver algún problema en la industria.

Asimismo, BBC Research and Development incluye seis secciones, nueve objetivos estratégicos, entre 30 y 40 proyectos desarrollados por equipos de trabajo y diez proyectos anuales. Dentro de BBC Research and Development, diferenciamos 6 secciones: Future Experience Technologies (FXT), Immersive and Interactive, Internet Research, Product Media, Broadcast and Distribution Systems. La sección de Future Experience Technologies, encabezada por Adrian Woolard, desarrolla siete proyectos: Render Engine Broadcasting, All in production, Human Data Interaction, Object Based Media, Taster, Realities Lab y Connected Studio. Connected Studio surgió en 2012 como proyecto para detectar y solucionar las necesidades del público y de los trabajadores de la BBC a través de la innovación, lo que desembocó en la creación de BBC News Labs ese mismo año. Este laboratorio de innovación de noticias, con el paso de los años, se ha consolidado de tal manera que funciona sufragado por un 50% por parte de BBC News y otro 50% de BBC Research and Development y conforma nuestro objeto de estudio.

Las actividades de BBC Research and Development son constitucionalmente requeridas por la *Royal Charter* y el acuerdo legal entre la BBC y el gobierno. Por ello, los objetivos de BBC Research and Development vienen marcados por los fines de innovación de la *Royal Charter*. Para el período 2017-2027 se clasifican en contenido, producción, distribución, datos, análisis de contenido y almacenamiento y plataformas de colaboración y formas de trabajar²⁰.

Uno de los propósitos del departamento es, partiendo de la función pública, recuperar los niveles de audiencia puesto que los estudios de medios indican que la audiencia de la BBC está envejeciendo y que el tramo de edad comprendido entre los 16 y 35 años no

¹⁹ Review of the BBC's Research & Development Activity

²⁰ Review of the BBC's Research & Development Activity

consume los medios de la BBC (Woolard, 2018; Hodroj y Cantamessa, 2019). En este sentido David Johnson (2018), project manager de FXT, asegura que BBC Research and Development tiene la misión de convertir a la BBC en un medio de comunicación relevante y atractivo y mantenerse así entre las nuevas generaciones, que no consumen medios convencionales como la televisión y la radio, sino redes sociales y medios digitales. Por consiguiente, para recuperar este segmento de público, sus competidores son las plataformas digitales de pago que ofrecen contenidos audiovisuales *online* Netflix, HBO, Amazon, Movistar+, Vodafone, Sky, Filmin y Rakuten TV, que se consumen en una diversidad de soportes móviles como son televisores, teléfonos inteligentes, así como tabletas y video consolas que ofrecen servicios de *streaming*. Por ello, se vuelcan en la experimentación con tecnologías, la creación de formatos audiovisuales y la incorporación de innovaciones en Realidad Virtual, Realidad Aumentada, Datos Masivos y Programas de reconocimiento de voz, entre otros ámbitos. BBC Research and Development es una fuente de innovación que funciona de manera transversal con el resto de departamentos. Trabaja en la investigación entorno a la creación de medios, su distribución y su consumo bajo el enfoque de una innovación abierta e incremental (Hodroj y Cantamessa, 2019).

2.6.1.3.1.1. La función de servicio público de BBC Research and Development

Tanto la estrategia como los objetivos de BBC Research and Development responden a su función de servicio público y forman parte del marco establecido en la *Royal Charter*, por lo que el destinatario final de sus productos es el ciudadano británico. Woolard (2018) afirma que mantienen *feedback* y están atentos a los datos de la audiencia y a sus comentarios para poder reaccionar ante ella. En todos los proyectos se tiene en cuenta la función de servicio público, cuyo impacto e influencia, tanto en el resto de la organización como en el público consumidor, son importantes y claves en el cumplimiento de la función pública y en el éxito de su producción. Al combinar su herencia de ingeniería y su experiencia tecnológica tras un siglo de innovaciones con las habilidades y los recursos de los socios externos, BBC R&D busca reinventar los servicios públicos de la BBC, sobre todo para las audiencias más jóvenes 21. Los productos de BBC Research and Development garantizan un estándar abierto, valor público, accesibilidad y universalidad tanto en el diseño como en los contenidos, conceptos que conllevan el cumplimiento de la función de servicio público (Mazzucato et al., 2020). Teniendo en cuenta el lugar

²¹ BBC Annual Plan 2019/2020

preponderante que ocupa el usuario en la estrategia de producción de la BBC, la investigación sobre la recepción de cada producto por parte del público es crucial. Por ello, dentro de BBC Research and Development existe la sección de User Experience, dedicada a investigar sobre la experiencia de usuario.

La función de servicio público de BBC Research and Development también se constata en que el dinero destinado a este departamento genera mucho más para la economía del Reino Unido, ya que sus logros repercuten en la industria. Las innovaciones de BBC Research and Development benefician a la sociedad porque no venden sus proyectos sino que los comparten. Por tanto, la sociedad también se beneficia de esta inversión pública. BBC Research and Development colabora con entidades externas, como son industrias y universidades, como parte de su compromiso de servicio público²². Ayudan y comparten tecnologías y conocimientos con grandes y pequeñas empresas del sector, así como universidades, puesto que compartir la información forma parte de la cultura de la BBC.

En este sentido, las colaboraciones y asociaciones con entidades externas, tanto del Reino Unido como del resto del mundo, sirven para mantener la posición de la BBC como centro de excelencia para la investigación y el desarrollo en radiodifusión y tecnologías relacionadas y promover el desarrollo de "estándares abiertos" que beneficien a la industria y a la academia. Los resultados de estos proyectos colaborativos consiguen un importante alcance económico, social y cultural. Un ejemplo de estas colaboraciones son las asociaciones creadas con varias universidades que reúnen a grupos de expertos que abordan desafíos a largo plazo, como son la Data Science Research Partnership, la Audio Research Partnership y la UX Research Partnership con el fin de impulsar la industria y alimentar los estándares abiertos internacionales²³.

Por otra parte, BBC Research and Development dispone de una amplia cartera de colaboraciones en los ámbitos de investigación y desarrollo con la agencia nacional de innovación Innovate UK y la Comisión Europea (H2020) con el fin de resolver problemas surgidos en la industria. Son socios estratégicos de los Consejos de Investigación del Reino Unido y trabajan en estrecha colaboración con el Gobierno del Reino Unido y sus agendas para la ciencia, la tecnología y la innovación²⁴.

²² BBC R&D <https://www.bbc.co.uk/rd/about/our-purpose>

²³ BBC R&D <https://www.bbc.co.uk/rd/projects/data-science-research-partnership>

²⁴ BBC R&D <https://www.bbc.co.uk/rd/about/partnerships>

Además, BBC Research and Development también trabaja con la European Broadcasting Union (EBU) desarrollando proyectos conjuntos tanto con la institución como con otros socios a través de ella, con los que comparten aprendizajes y tecnologías. Llevan a cabo estudios y producciones financiados por la Unión Europea, así como por el gobierno del Reino Unido o universidades e instituciones públicas. Otro ejemplo de las relaciones externas son los eventos que organiza Connected Studio con el fin de buscar ideas para proyectos entre la comunidad académica y empresarial, así como financiar los proyectos que resulten interesantes para mejorar su función de servicio público.

Por ello, se puede considerar que BBC Research and Development lidera el camino con tecnología innovadora y formas colaborativas de trabajo en el mercado de los medios de comunicación. Y este papel no es accidental, sino que está determinado en la *Royal Charter* y el *Agreement* con el gobierno británico de proporcionar "un centro de excelencia" para la investigación y el desarrollo en la transmisión y la distribución electrónica de material de audio, visual y audiovisual²⁵.

2.6.1.3.1.2. La plantilla de BBC Research and Development

El departamento de BBC Research and Development está compuesto por 200 empleados que presentan un perfil, predominantemente, técnico. De hecho, según las entrevistas y encuestas efectuadas (2018), está formado por un 60% de ingenieros, informáticos, desarrolladores de software y de testeo y un 40% de diseñadores, productores de contenido, gestores de contenido, desarrolladores de producto, realizadores, administrativos, psicólogos, sociólogos y periodistas, con estudios especializados y experiencia profesional en el ámbito que trabajan en todos los aspectos de la cadena de transmisión, desde audiencias, producción y distribución hasta los propios programas²⁶. En este sentido, Johnson (2018) comenta que no sólo se necesitan ingenieros en este departamento, sino también profesionales de otras ramas que detecten las necesidades del público, puesto que los ingenieros se centran en la producción y no siempre aciertan ya que no conocen exactamente las necesidades que exige el público. Los empleados están distribuidos en las sedes de South Lab y Central Lab en Londres y North Lab en Salford, por lo que la distancia física no es un inconveniente para trabajar en equipo y

²⁵ BBC R&D <https://www.bbc.co.uk/rd/about/our-purpose>

²⁶ Review of the BBC's Research & Development Activity

aplican herramientas de comunicación que les permite crear equipos multidisciplinares con miembros de diferentes secciones.

Los profesionales de BBC Research and Development son una pieza clave en el funcionamiento de este departamento, ya que, las entrevistas (2018) desprenden que el nivel de innovación de los productos depende del conocimiento y dominio que aportan sus trabajadores. De hecho, su formación es la clave del progreso de este departamento, ya que se compone de profesionales académicamente inteligentes y capacitados, con estudios universitarios avanzados y específicos en su materia. Muchos de ellos proceden de empresas del sector audiovisual, por lo que aportan un gran bagaje profesional. La necesidad de mantener una constante actualización de sus conocimientos se va plasmada en la renovación de personal y en la apuesta por la formación continua.

En este sentido, Katie Bird (2018), project manager de Taster, piensa que resulta positivo renovar el personal periódicamente para garantizar el desarrollo profesional y para mantener un entorno de trabajo fresco y nuevo. De hecho, se contrata a becarios y recién licenciados que aportan esa visión más fresca del estado de la industria.

Por otra parte, todos los empleados entrevistados se sienten satisfechos con su trabajo en la BBC, se sienten orgullosos y privilegiados de trabajar en esta corporación y sus funciones les resultan interesantes. Son conscientes de la notoriedad y el valor social que tiene esta institución en la sociedad británica y, por tanto, de su función dentro de ella, basada en el servicio al público. A este respecto, Johnson (2018) valora la oportunidad que le otorga su puesto de trabajo de aportar mejoras a la sociedad a través de la utilización de las nuevas tecnologías. Teniendo en cuenta el papel de la BBC dentro de la sociedad británica y su poder influyente, los empleados se plantean cómo la tecnología de la BBC puede afectar a la sociedad y cómo ellos pueden darle forma al valor y servicio que aporta la BBC al público. Además, Michael Evans (2018), diseñador experimental de inteligencia artificial en FXT, asegura que todos se sienten motivados para aportar su grano de arena al fin común de la corporación y, por tanto, también para cumplir sus objetivos, que están relacionados con los logros del departamento y, por consiguiente, con las metas de la BBC, tanto a nivel empresarial como social.

Nick Kid (2018), development producer en FXT, comenta que la cultura corporativa de la BBC consigue que los empleados sientan curiosidad e interés por lo novedoso y compartirlo con el resto. Además, tienen la comodidad y libertad de trabajar desde casa, no se sienten controlados por sus superiores, sino que existe confianza entre los equipos

y lo único que se exige es terminar los proyectos en el plazo preestablecido. Los trabajadores disfrutan y se apasionan con su trabajo puesto que les permite un equilibrio entre su vida personal y laboral. Trabajan en entornos creativos de colaboración y se respira buen ambiente entre los compañeros. Los horarios son flexibles y se utilizan herramientas de comunicación por lo que la presencia en las instalaciones no es necesaria, puesto que se confía en que cada uno está cumpliendo con sus funciones dentro del equipo. Se respeta la responsabilidad y la autonomía de cada miembro del equipo. De hecho, los líderes de equipo organizan el trabajo ofreciendo autonomía a sus miembros. La autonomía también se traduce en que los trabajadores pueden proponer ideas para desarrollar proyectos. No reciben gran demanda de proyectos por parte de la BBC, sino que la gran mayoría parten de las distintas secciones del departamento. En este sentido, Evans (2018) califica la innovación desarrollada por el departamento de carácter proactivo, puesto que la responsabilidad de los líderes de cada sección es identificar y lograr nuevas formas de llevar el impacto de los productos de BBC Research and Development a la BBC.

Los empleados de BBC Research & Development se sienten animados para estar siempre intentando hacer algo nuevo. Y responsabilizan a Woolard y al resto de jefes del departamento de haber conseguido esta motivación entre ellos. De hecho, Johnson (2018) asegura que “en nuestra sección estamos impulsados a ser innovadores en lo que hacemos y a ser algo audaces en nuestra ambición, incluso si no siempre podemos lograrlo”.

2.6.1.3.1.3. La producción de BBC Research and Development

La producción de BBC Research and Development se concentra en herramientas para mejorar la productividad de los empleados de la BBC y en nuevos formatos y soportes para mejorar la experiencia de usuario. El eje central de su producción es la innovación, concretada en ofrecer formatos novedosos al público. Como resultado de las encuestas a los trabajadores de BBC Research and Development (2018), extraemos que trabajan en las áreas de producto, diseño, nuevas narrativas y formatos, exploración de nuevas tecnologías, aplicaciones, distribución, interacción con las audiencias, experiencia de usuario y gestión de medios. Sólo los productos del Taster Lab y en los referentes a la programación infantil se realizan formatos transmedia.

Los criterios que se aplican a la hora de desarrollar un proyecto son aplicación de nuevas tecnologías, mejora de la experiencia de usuario, usabilidad, calidad del producto y la reputación corporativa. Estos criterios se aplican con el fin de conseguir los objetivos de innovación y desarrollo, basados en la mejora de los medios para crear contenidos, la utilización de los datos de la BBC de manera más efectiva y la creación de nuevos tipos de experiencia de consumo (Evans, 2018). Prima el uso de las nuevas tecnologías, puesto que su objetivo es crear proyectos innovadores. Por ello, trabajan en descubrir qué pueden crear nuevo explorando nuevas tecnologías y mantener los productos en continua actualización para conseguir que el número de usuarios de sus productos crezca constantemente (Johnson, 2018). Por ello, apuestan por tecnologías adaptativas, dinámicas, interactivas, inmersivas y compartibles para conseguir nuevas formas de cumplir con los propósitos públicos de la BBC y llegar a nuevas audiencias²⁷.

Woolard (2018) enumera cinco áreas tecnológicas preestablecidas para ser exploradas: radiodifusión basada en objetos, interfaces de voz, inteligencia artificial, aprendizaje automático en producción y producción IP altamente distribuida a bajo coste. Por ello, se vuelcan en la experimentación con tecnologías 5G, la creación de formatos audiovisuales y la incorporación de innovaciones en realidad virtual, realidad aumentada, datos masivos y programas de reconocimiento de voz, entre otros ámbitos. Por ejemplo, BBC R&D investiga cómo se pueden crear experiencias inmersivas e interactivas en el consumo de noticias o retransmisiones en directo a través de tecnologías como realidad virtual, realidad aumentada y videos 360° que permiten detectar el entorno físico y las necesidades personales del usuario individual y que se adapten en consecuencia, teniendo en cuenta elementos como la ubicación, el estilo de vida, la edad y el tiempo que el usuario dispone para disfrutar de ese contenido²⁸.

Por otra parte, la estrategia de distribución de los productos de BBC Research and Development se centra en las propias plataformas web, por lo que pretende ofrecer un portal para todo su contenido, además de distribuirse en Netflix y otras plataformas de terceros, así como los mismos canales y emisoras de la BBC. Los usuarios localizan los productos por los buscadores. Por tanto, utilizan estrategias de marketing de marca, de radio y televisión, y luego las redes sociales, para atraer a la audiencia a sus canales. En este sentido, Mark Frankel (2018), responsable de las redes sociales de BBC, asegura

²⁷ Review of the BBC's Research & Development Activity

²⁸ Review of the BBC's Research & Development Activity

que han desarrollado una notable presencia en Facebook, Twitter, Instagram y que están buscando experiencias interactivas en sus audiencias con el objetivo de atraer más tráfico de usuarios a la web de la BBC.

2.6.1.3.1.4. Tipos de innovación de la British Broadcasting Corporation

BBC Research and Development ha colaborado con el experto en innovación y emprendimiento, de la London Business School de Londres, Julian Birkinshaw, para analizar cómo la BBC ejecuta su innovación. Entre sus resultados, Woolard (2018) explica que la infraestructura de la BBC es lenta ante la innovación, debido a su complejidad y expone la descripción del tipo de innovación que realizan, como incremental, continua y discontinua.

La innovación incremental se refiere a la evolución continua, al desarrollo de *software*, con el fin de mejorar la adición de nuevas características. En este sentido, Woolard (2018) muestra como ejemplo iPlayer (que ofrece contenidos en directo y a la carta de todos los canales y emisoras de la BBC), cuya plataforma siempre estará actualizando su interfaz de usuario y cambiando su producto. Por ello, la BBC desarrolla mucha innovación incremental, lo que es positivo a la vez que derrochador, puesto que consigue que muchos elementos pequeños mejoren continuamente, pero que resultan poco significativos para la audiencia. Asimismo, practica bastante innovación continua, que se basa en el mantenimiento de sus tecnologías y productos. Y ocasionalmente, lleva a cabo cambios profundos en la oferta a la audiencia o en las tecnologías de la producción, lo que se refiere a la innovación discontinua, que consiste en lanzar nuevos productos o utilizar nuevas tecnologías de manera que se consiguen transformaciones radicales. Se trata de lanzamientos puntuales que rompen con el sistema establecido. En el caso del iPlayer, su lanzamiento fue un caso de innovación discontinua puesto que la BBC fue el primer medio que ofreció este servicio de noticias *online* o videos a la carta. La BBC es un claro ejemplo de innovación discontinua puesto que ha sido pionera en numerosos aspectos de la producción audiovisual, como la televisión digital.

2.6.1.3.1.5. La evaluación de BBC Research and Development

Una fase muy importante de cada proceso productivo es la medición de los resultados. Los entrevistados consideran necesario evaluar posteriormente el impacto y los efectos

puesto que se trata de proyectos nuevos con los que tanto ellos como los usuarios están aprendiendo. Los resultados de cada proyecto son evaluados a través de sistemas de calificación, testeos y demostraciones a nivel interno. Otro método aplicado es la difusión de sus conocimientos con charlas, publicaciones y ensayos. Numerosos proyectos, además, se distribuyen en BBC Taster para que el público los pruebe y evalúe también y, así, comprobar su aceptación. Hacer partícipes a los usuarios de esta valoración ayuda a conocer con más detalle las preferencias y necesidades del público. Los entrevistados confiesan que no todas las secciones miden los resultados y que les resulta complicado realizar sus evaluaciones, puesto que consideran que deberían valorar la evolución de su trabajo a largo plazo.

Por tanto, aunque resulta costoso valorar el impacto de cada producto, sobre todo a corto plazo, se destaca la capacidad para transmitir progreso (Woolard, 2018). Disponen de un marco de KPI (indicador clave de rendimiento) que incluye demostraciones externas, solicitudes de patentes y documentos publicados (Evans, 2018). Además, BBC Research and Development realiza una revisión periódica cada cuatro años de su trabajo para comprobar la eficacia de la estrategia²⁹ y anualmente publica un resumen de sus hitos³⁰.

Asimismo, la *Royal Charter* le exige una revisión de su actividad que realiza una empresa externa independiente (Woolard, 2018). La última auditoría que se efectuó corresponde al período 2006-2016 y constató su productividad. De los resultados comparativos entre la inversión y los beneficios obtenidos, se extrajo que de cada libra gastada por BBC Research and Development, habían devuelto entre 5 y 9 libras a la sociedad británica, ya que, a partir de un gasto de 160 millones de libras durante esos diez años, recuperaron 800 millones. Por tanto, Woolard (2018) asegura que pretenden mantener la misma línea de actuación y conseguir objetivos similares en los próximos años.

Andy Cornoy publicaba en el blog de R&D de enero de 2018³¹ su valoración sobre dicho informe que consta de una evaluación exhaustiva del trabajo que BBC Research and Development ha realizado durante el último período de la *Royal Charter* (2006-2016), con un análisis de costo-beneficio, una evaluación cualitativa de sus éxitos y la consideración de los objetivos futuros, como son cómo se sentiría un Blue Planet 4, cómo sería hablar con la BBC con altavoces inteligentes, o qué papel jugará la inteligencia

²⁹ Review of the BBC's Research & Development Activity

³⁰ BBC R&D 2021 Highlights

³¹ <http://www.bbc.co.uk/blogs/aboutthebbc/entries/435ae5f9-13cf-41ff-a0a5-7c59bef4fb5c>

artificial en la producción. Dicha revisión concluía que BBC Research and Development entregó un valor significativo a la BBC, a su audiencia, a la comunidad creativa, la industria y la economía del Reino Unido, puesto que habían obtenido beneficios económicos para la BBC, nuevos servicios para la audiencia y logros como patentes y estándares tecnológicos que benefician a la industria y a la sociedad en general.

2.6.1.3.1.6. La transferencia de BBC Research and Development a la British Broadcasting Corporation

En el departamento de Research and Development están reaccionando ante los continuos cambios del ecosistema tecnológico y mediático a través de la experimentación, aunque gran parte de su producción se encuentra frenada de manera interna en el momento de ser transferida a la plataforma, a los diferentes equipos y secciones que forman la BBC. A pesar de que la transferencia de su producción al resto de secciones de la corporación es uno de sus principales objetivos, la BBC está configurada básicamente para ser un medio de comunicación de emisión tradicional y estas plantillas de profesionales están ingiriendo de forma muy lenta las propuestas aportadas por los equipos de innovación (Woolard, 2018). Para ello, se requiere que las plantillas dispongan de formación específica, en algunos casos. Y en la gran parte de las secciones se mantiene la estructura funcional tradicional que no contempla cambios en las rutinas de trabajo.

En la BBC, un sector de su personal está motivado a ser innovador y otro sector se dedica a la producción clásica de televisión y radio, y no necesita ser innovador más que en el tipo de contenidos. Por ello, resulta difícil transferir su producción puesto que muchos se hallan anclados en el tipo de producción clásica de televisión y radio o no les interesa aprender nuevas técnicas de producción. Frente a esta situación, y con el fin de transferir este tipo de conocimiento, se debe contactar con gente predispuesta, que empatice con las nuevas tecnologías y quiera dedicarle tiempo a aprender (Johnson, 2018). En este sentido, los entrevistados aseguran que la innovación se está aplicando poco a poco y están influyendo lentamente en cada departamento de la corporación.

Gran parte de la producción de BBC Research and Development se basa en flujos de trabajo, tecnologías o proyectos que no se pueden transferir como tal y muchas veces los prototipos y pilotos que se crean no funcionan y, por tanto, se paralizan. Las secciones de la BBC dedicadas a los soportes tradicionales, como son la televisión y la radio, trabajan

con una estructura productiva y flujos de trabajo establecidos durante tanto tiempo y totalmente consolidados, en los que resulta difícil intervenir. Por ello, la transferencia de innovación se centra en la distribución y el consumo *online*, donde se están sustituyendo herramientas que resultan más rápidas y económicas. Johnson (2018) explica que están trabajando en sistemas para realizar transmisiones de bajo coste utilizando cámaras de consumo y transmisión por IP en un navegador web e interfaz visual, en lugar de disponer de los grandes camiones satélites. Se trata de una innovación bastante disruptiva, cuyo proyecto durará 3 o 4 años. Con ello, se llevarían a cabo más retransmisiones de eventos, con el fin de potenciar la función de servicio público. Evans (2018) apunta otro tipo de transferencia indirecta a largo plazo pero de mayor impacto que consiste en proponer ideas para desarrollar proyectos por parte de terceros, que, una vez consolidados, se estandarizarían y serían aplicados por la BBC.

Por tanto, la mayoría de la producción de BBC Research and Development se destina a los departamentos de Tech Enterprise, Online (bbc.co.uk, sport, news, iPlayer y iRadio), BBC 3 y BBC News Labs. Es por ello por lo que se transfiere un porcentaje muy bajo de la producción de estos equipos al resto de plantillas comunes de la corporación. Además, la gran parte del presupuesto se destina a mantener la programación que emiten sus canales. Por consiguiente, la proporción de la inversión destinada a la innovación es bastante minúscula, a pesar de la importancia que tiene para la empresa.

Uno de los objetivos con los que se crearon Connected Studio y BBC News Labs era el de servir de enlace y canal de transferencia de la producción del departamento de innovación con el resto, de manera que BBC Research and Development propusiera herramientas innovadoras a los periodistas para rentabilizar su trabajo y que éstos demandaran herramientas a BBC Research and Development según sus necesidades productivas. Se comprueba que son los equipos de BBC Research and Development quienes mantienen una actitud más activa proponiendo proyectos al resto de secciones.

Mientras que la auditoría externa, anteriormente citada, demostró que BBC Research and Development devolvía a la sociedad británica más de 5 veces de lo que ella invertía, la transferencia de BBC Research and Development al resto de la corporación no está tan definida. Woolard (2018) no se atreve a determinar un porcentaje de la aplicación de los resultados de BBC Research and Development a las secciones de la BBC puesto que se trata de una innovación incremental y lenta que va modificando diferentes parámetros como los códigos, estándares, *hardwares*, procesos de producción, conocimiento... y

reconoce que se trata de un porcentaje mucho más bajo del que deberían. Evans (2018) se atreve a decir que se transfiere más del 50% de la producción. Es decir, no se transfieren proyectos de manera individual sino partes o procesos de éstos. Su objetivo es conseguir transferir toda la producción de BBC Research and Development al resto de la BBC pero esta transferencia resulta lenta y complicada y gran cantidad de la producción de R & D no llega a ser aplicada sino que se ensaya con ella. Su prioridad es facilitar a la BBC tanto tecnología (*software*, propiedad intelectual, documentos, notas técnicas...) como conocimiento (aprender a manejar las nuevas tecnologías), pero existen varias barreras como la disposición de los trabajadores y que su aplicación no llega exactamente a la audiencia. Por tanto, se puede crear innovación rápidamente pero su aplicación suele ser más lenta. Aún así, lanzaron proyectos de realidad virtual y 360° así como de dispositivos de voz, cuyo éxito a través de Taster, ha dado lugar a crear secciones específicas para continuar su desarrollo. Para exportar los proyectos creados al público, BBC dispone de Taster, una plataforma para nuevos contenidos experimentales, cuyo nivel de transferencia a través de ella es bastante alto.

A pesar de que la transferencia es una asignatura pendiente, el trabajo de BBC Research and Development afecta positivamente a la corporación reforzando su reputación corporativa y generando un mayor valor y mejor servicio público (Woolard, 2018).

2.6.1.3.1.7. La prospectiva de BBC Research and Development

La BBC apuesta por este tipo de departamento, considerado el catalizador del futuro de la BBC, puesto que su objetivo es que la corporación sea relevante en los próximos diez años (Woolard, 2018). Por ello, BBC Research and Development pretende conseguir, mediante la aplicación de nuevas tecnologías, por una parte, crear productos diferentes, con nuevos formatos de calidad que ofrezcan un mayor valor al usuario y, por otra parte, impulsar beneficios comerciales, como el ahorro de costes y de eficiencia, que permita destinar más dinero a otras áreas más valiosas. Desde un punto de vista prospectivo, muchos trabajadores entrevistados han asegurado que su departamento evolucionará en los próximos años de manera lenta, desarrollando más *software*, aprovechando más productivamente las cualidades y el bagaje profesional de los equipos y centrándose, así, en áreas específicas en las que especializarse, de manera que construyan más prototipos y realicen más evaluaciones.

Evans (2018) mira hacia el futuro esperando una evolución, más que una revolución puesto que opina que tienden a desarrollarse bastante lentamente. En este sentido Maxine Glancy (2018), de User Experience, sostiene que la BBC es un “dinosaurio”, que se mueve lentamente puesto que gran parte de su plantilla no conoce ni aplica las nuevas tecnologías. Además, BBC Research and Development debe exponer lo que hacen y sus motivos puesto que algunos directivos dudan del nivel de transferencia de R&D al resto de la compañía. Resaltan que es importante tener un enfoque real de las tareas de BBC Research and Development y poder transmitir correctamente el mensaje de que el departamento está investigando el futuro de la BBC.

Por su parte, Evans (2018) espera construir la futura BBC al más alto nivel posible. Para asegurarse de que sea brillante en 5 años, apuesta tanto por medios *online* como *offline*. De hecho, aboga por ayudar a la organización y a su audiencia a moverse por internet al tiempo que pretende promover contenidos específicos dirigidos a las personas más jóvenes que no acuden fácilmente a los medios tradicionales. Otra de las estrategias que define Evans (2018) para construir la futura BBC es buscar la especialización de contenidos, de manera que se dirija a diferentes grupos de audiencias de manera específica. Kid (2018) espera que dentro de 5 años estén trabajando en proyectos que están desarrollando ahora, de manera que se consoliden en el tiempo y en el mercado.

Woolard (2018) enumera los futuros desafíos de la innovación en la BBC:

1. El legado, la responsabilidad de mantener la relevancia a pesar de las nuevas oportunidades tecnológicas que van surgiendo, además de tener la responsabilidad de mantener tu sistema existente en funcionamiento. Esta continua actualización es su mayor desafío, ya que, además de desarrollar el proceso de transición y competir con las nuevas industrias mediáticas, deben administrar este cambio con la responsabilidad de mantener los modelos anteriores vigentes y garantizar su accesibilidad a todo el público.

2. La velocidad de la innovación, puesto que para continuar siendo relevante debes ir cambiando constantemente y este cambio viene condicionado por el tipo de público al que se dirige, por lo que, a veces, no son tan rápidos como quisiesen.

3. La transferencia al resto de departamentos, de manera la innovación conseguida se pueda aplicar fácilmente al resto de la corporación.

2.6.1.3.1.8. Future Experience Technologies

Future Experience Technologies (FXT) es la sección de BBC Research and Development que encabeza Adrian Woolard en North Labs. FXT dispone de un presupuesto anual de 3 millones de libras que se distribuyen entre los proyectos que se llevan a cabo, según las características tecnológicas de cada uno de ellos.

El programme manager de FXT en South Labs, Kofi Sekyere (2018), expone que FXT es una sección de perfil tecnológico en la que se crean herramientas de producción orientadas a las aplicaciones y webs corporativas con el fin de crear contenido 3D, de realidad virtual y realidad aumentada, así como transmisiones televisivas en redes móviles. Trabaja con tecnología inmersiva para desarrollar aplicaciones móviles y videojuegos. Por tanto, desde FXT crean productos de la BBC, que reciben un uso cotidiano por parte de los usuarios como son iPlayer, BBC News y aplicaciones móviles, entre otras (Johnson, 2018). Según las encuestas (2018), su estrategia se centra en aplicar nuevas tecnologías para trabajar en las áreas de diseño de producto, nuevas narrativas y formatos, distribución de aplicaciones, interacción con el público y experiencia de usuario.

Dentro de FXT, encontramos Connected Studio, Taster y BBC News Labs. Connected Studio nació en 2012 y funciona como una consultora que identifica los problemas que tienen las diferentes secciones tanto *online* como *offline* de la BBC con el fin de buscar soluciones innovadoras de manera escalable. Su objetivo principal es impulsar la innovación en la BBC y que esa innovación llegue a la audiencia. Laura Harrison (2018), senior project manager de Connected Studio, explica que su propósito es poner en contacto a las diferentes secciones de la BBC con R&D y con la industria tecnológica con el fin de obtener formas innovadoras de pensar y llegar a la audiencia. Teniendo en cuenta las necesidades de la audiencia, diseña programas de trabajo y eventos que conducen a la producción de pilotos digitales innovadores.

Fruto de estos encuentros y con el objetivo de canalizar y aplicar esta estrategia corporativa a BBC News, se creó en 2012 BBC News Labs. Este laboratorio surgió como un producto de Connected Studio, que detectaba y solucionaba las necesidades del público y de los periodistas de la redacción de BBC News a través de la innovación. Harrison (2018) explica que organizaron encuentros y talleres con el fin de crear una comunidad abierta, tratando de cambiar la forma en que funcionaba la organización y producción de noticias.

A partir de ahí, BBC News Labs empezó explorando las oportunidades que ofrecía Linked Data para BBC News. Así surgió el proyecto “Network of content”, con el fin de estructurar el contenido de BBC News a través de flujos de trabajo, repositorios e internet. De este proyecto surgieron otros, que en la actualidad se mantienen en activo, como Juicer, Window on the newsroom, BBC Rewind, BBC Monitoring-SUMMA y News Slicer, así como otros ya inactivos, como Captions y News Storyline. En este sentido, la tarea primordial de BBC News Labs es disponer de las más nuevas y eficaces tecnologías para crear nuevos formatos de noticias que garanticen que son consumidas por sus públicos (Woolard, 2018).

Para ello, el laboratorio desarrolla dos cometidos: por una parte, crear herramientas que agilizan las tareas de producción por parte de los periodistas en los distintos soportes; y por otra, construir dispositivos para mejorar la experiencia de usuario de sus noticias. Siguiendo la misma estrategia que desembocó en su creación, BBC News Labs organiza, frecuentemente junto con Connected Studio, News Hacks, que son eventos que reúnen a las mentes más brillantes de la industria para compartir ideas y decidir las más acertadas para su audiencia. De esta manera, el laboratorio ofrece oportunidades a los talentos y experimenta con tecnologías disruptivas. Asimismo, BBC News Labs, a la vez, cumple con su función de servicio público y colabora con más de 50 entidades externas (académicas o industriales), con las que crea estándares abiertos, dinamiza la industria tecnológica y le permite mantener la posición de centro de excelencia para la investigación y el desarrollo en radiodifusión y tecnologías relacionadas. Woolard (2018) explica que piden a los participantes que encuentren nuevas formas para que los periodistas usen algoritmos de voz a texto, o diseñen prototipos para entregar noticias a través de altavoces inteligentes.

Durante los primeros cuatro años, Connected Studio dispuso de una importante cantidad de dinero para realizar estas colaboraciones. Se organizaban encuentros tanto con personal interno como con empresas externas que propusieran sus ideas. El mérito de Connected Studio fue romper la tradición de no compartir los trabajos debido a la fuerte competencia en el sector, por lo que consiguió cambiar el panorama de la industria tecnológica británica, de manera que, según Harrison (2018), “si lo hacemos de manera abierta, podemos aprender unos de otros y crear estándares más altos para la industria”. Y esta estrategia funcionó y los grandes expertos trabajaban en la misma sala compartiendo ideas, sin tener en cuenta que podían ser robadas, sino con el propósito común de favorecer a la industria.

Desde 2016, Connected Studio dispone de un presupuesto más reducido puesto que ya muchos de los proyectos puestos en marcha por ellos se han consolidado y funcionan de manera independiente, lo que, según Harrison (2018), les ha obligado a cambiar el modelo de trabajo y reducir su tamaño. De esta manera, Connected Studio ha pasado de dedicarse a organizar eventos a ofrecer diferentes modelos y herramientas a las secciones de la BBC con la colaboración tanto de equipos internos como de compañías externas. Harrison (2018) asegura que “esta estrategia de innovación estimula aún más el crecimiento de la economía al brindar oportunidades a nuevas empresas y *startups* de trabajar con la BBC y también al unir a los equipos de producción de la BBC con los equipos de BBC Research and Development que no necesariamente se encuentran o se conectan de cualquier manera, a pesar de que el trabajo entre ellos debe estar conectado para aumentar los niveles de las audiencias”.

Puesto que el porcentaje de transferencia de sus proyectos a la corporación es muy bajo, se creó Taster para que todos sus productos fueran probados por el público y, así, aplicar los más aceptados. De esta manera, comprueban los resultados analizando los datos de la audiencia en su web. BBC Taster es la plataforma dirigida al público que se creó y se ejecuta a través de Connected Studio desde 2014. Es un sitio *online* disponible en la página web corporativa de la BBC, que sirve de escaparate de pruebas, ya se muestran los proyectos piloto innovadores realizados por R&D y se invita a los usuarios a probar, calificar y compartirlos.

De esta manera, se comprueba la aceptación de cada uno de ellos por parte de la audiencia antes de su aplicación definitiva. Su valoración les ayuda a decidir si se aplican o no cada proyecto, si se debe modificar algún elemento, si deben apostar por una herramienta concreta en otros pilotos futuros... Se trata de experiencias a pequeña escala, en los que los usuarios aportan su opinión. Esta calificación orienta a R&D a apostar por un tipo de tecnologías, según el éxito y la aceptación de estas herramientas en Taster. Por consiguiente, esta valoración pública ayuda a definir la línea estratégica a nivel tecnológico e innovador de la BBC.

En definitiva, Taster sirve para aprender qué nuevas tecnologías quiere el público y genera ideas para futuros proyectos. Sekyere (2018) afirma que Taster consigue investigar de forma gratuita, puesto que permite decidir acabar un proyecto a partir de la valoración del piloto por parte de los usuarios. La estrategia de innovación se centra en potenciar el uso de imágenes de realidad virtual, realidad aumentada y videos de 360°. De

hecho, BBC Research and Development se centra en las tecnologías que reciben mayor aceptación en Taster, como la realidad virtual. De una media de 50 proyectos que se lanzan anualmente, sólo el 10% fracasa.

Taster es un ejemplo claro de la preponderancia de la función de servicio público, ya que se ponen los proyectos al servicio de la audiencia y su valoración define las líneas tecnológicas a seguir, puesto que el usuario, a través de su evaluación, decide qué proyectos se lanzan y qué tipo de formatos y dispositivos se crean, según sus preferencias. Por otra parte, permite al usuario probar productos nuevos, tarea que no puede realizar a través de otros soportes. En este sentido, Bird (2018) señala que Taster le ofrece a la audiencia oportunidades para experimentar nuevas tecnologías, nuevas formas de contar historias, que complementan los contenidos que ven en la televisión. Además, Taster permite probar los pilotos a pequeña escala antes de invertir mucho dinero. Por tanto, muestra un perfil responsable ante el público, ya que se asegura el posible impacto y difusión antes de invertir una importante cantidad de dinero. Por ello, Taster ha cumplido sus objetivos iniciales de ser una herramienta con la que experimentar los pilotos y hacer partícipe al usuario de su producción, a pesar de no ser una plataforma muy conocida a nivel general entre el público.

En este sentido, tiene la tarea pendiente de aumentar el número de visitas a su web (Bird, 2018). De hecho, la estrategia de distribución se basa en su propia web y en las redes sociales de la corporación, puesto que el perfil de los consumidores de Taster es el segmento de público que los medios convencionales están perdiendo: jóvenes entre 16 y 34 años, usuarios habituales de las redes sociales y familiarizados con las nuevas tecnologías.

Gran parte de la producción de BBC News Labs es lanzada, en primer lugar, por Taster. Bird (2018) garantiza que el trabajo de lanzamiento de proyectos de Taster afecta de manera positiva a la BBC, ya que brinda la oportunidad a todos los equipos de la BBC de experimentar sus proyectos antes de lanzarlos al mercado. Su desafío futuro se centra en seguir siendo relevante para el público al que se dirigen y conseguir ser una plataforma de referencia en cuanto a innovación (Bird, 2018).

En definitiva, Taster consigue aumentar el número de usuarios *online* de la BBC y captar nuevas audiencias en la franja de edad joven. Asimismo, ayuda a orientar el tipo de producción del departamento BBC Research and Development y a posicionar a la BBC como referente de innovación mediática.

2.6.2. El caso de RTVE Lab

2.6.2.1. La Corporación Radio Televisión Española

La Corporación Radio Televisión Española (RTVE) es la entidad que gestiona el servicio público de radio y televisión de España de titularidad del Estado. Se trata una empresa pública e independiente, además de ser el mayor grupo audiovisual del país, que aglutina a 6.666 trabajadores en 2021³². Desde su origen, está compuesta por dos sociedades anónimas: Radio Nacional de España (RNE S.A.), que fue fundada en 1937, en plena Guerra Civil Española, y dependía de la Delegación del Estado para Prensa y Propaganda y bajo la Ley de la Radiodifusión de 26 de junio de 1934, que establece la radiodifusión como un servicio público de titularidad estatal, dotada de sistemas de control público orientado a controlar la propaganda política (Díaz Arias, 2012: 27), y Televisión Española (TVE S.A.), que nació en 1956 como una entidad estatal, que dependía del Ministerio de Información y Turismo, del que ya formaba parte RNE, gestionadas a través de la Dirección General de Radiodifusión y Televisión. El contexto económico del país era crítico y, a diferencia del resto de países europeos que implantaron el pago de canon por posesión de receptor de televisión en casa, en España la inversión publicitaria fue uno de los apoyos fundamentales para el lanzamiento de TVE. Se trata de circunstancias del todo atípicas en el ámbito europeo. El pago de un canon en España se suprimió en 1963 (Lamuedra y Lara, 2006).

Desde el nacimiento de TVE, ambas entidades han sido reguladas por las mismas leyes y decretos, como son el Estatuto de 1980, la Ley 17/2006 o el Real Decreto-Ley 15/2012 (Díaz Arias, 2012). De hecho, el Decreto de 11 de octubre de 1973 define la creación del Servicio Público Centralizado RTVE, por lo que RNE y TVE se fusionan en una misma estructura administrativa. Posteriormente, la Ley 4/1980, del Estatuto de la Radio y Televisión, establece un modelo organizativo para RTVE que resulta más independiente respecto del Gobierno. El organismo de radiodifusión y televisión pasa a ser definido como Ente Público RTVE, lo que implica ser una entidad de derecho público con personalidad jurídica propia y que agrupa a una serie de sociedades estatales mercantiles cuyo capital pertenece íntegramente al ente RTVE.

El 1 de enero de 2007, estas dos sociedades anónimas que formaban el Ente Público de Radiotelevisión Española fueron disueltas a raíz de la Ley de la Radio y la Televisión

³² Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

Estatal de 5 de junio de 2006 (Ley 17/2006) y, a partir de ella se creó la actual Corporación de Radio y Televisión Española S.A. La Ley 17/2006 sustituye a la Ley 4/1980 de 10 de enero del Estatuto de la Radio y la Televisión, que recogía la naturaleza, estructura y régimen jurídico del ente público. RTVE está formada por TVE, con siete canales de televisión; RNE, con seis emisoras de radio; la web RTVE.es, el Instituto Oficial de RTVE (IORTV) y la Orquesta y Coro de RTVE. Se trata de una sociedad mercantil estatal, creada como sociedad anónima con un capital social íntegramente estatal, que actúa con independencia funcional respecto del Gobierno y de la Administración General del Estado. La Ley 17/2006 dota a RTVE de un régimen jurídico que garantiza su independencia y objetividad y que establece estructuras organizativas y un modelo de financiación que le permite cumplir su tarea de servicio público con eficacia y calidad. Por tanto, goza de autonomía en su gestión. RTVE rinde cuentas ante el Parlamento. Su gestión corresponde a un Consejo de Administración integrado por nueve miembros elegidos por las Cortes, que desarrolla sus funciones ejecutivas a través de su presidente, quien además preside la Corporación.

La Ley 8/2009 de 28 de agosto de financiación de la Corporación RTVE, estableció un nuevo sistema de financiación que se nutre básicamente de fondos públicos, por lo que, desde el 1 de enero de 2010, RTVE desapareció del mercado publicitario. España es uno de los pocos países de la Unión Europea donde los ciudadanos no pagan un canon para subvencionar de manera parcial o total la radiotelevisión pública.

La Ley 17/2006 por la que se crea la Corporación RTVE, está inspirada en el modelo británico para el nombramiento de ejecutivos de la BBC, según Medina y Ojer (2010), y obliga a que el presidente del Consejo de Administración sea elegido en el Parlamento por los dos tercios de los diputados (o en segunda elección por mayoría simple), mientras que antes, con el Estatuto de 1980, era nombrado por el Gobierno. El Consejo de ministros de 9 de marzo de 2007 autorizó a la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) a comprar la totalidad de las acciones de la Corporación al Ente Público RTVE en liquidación. Al mismo tiempo, se activó un plan de reestructuración de RTVE que pretendía reducir en 4855 trabajadores la plantilla mediante jubilaciones anticipadas y bajas incentivadas, lo que desembocó en un expediente de regulación de empleo que supuso la prejubilación de cerca de 4000 profesionales.

La introducción de nuevos canales en el mercado audiovisual en los años noventa provocó, entre otras cosas, una disminución del nivel de audiencias y un aumento en los

costos para la emisora pública, que había acumulado una deuda de 7.850 millones de euros. Su situación económica y financiera era insostenible y su legitimidad de servicio público cuestionada. Resultaba imprescindible la transformación de RTVE, pero las reformas llevadas a cabo por los distintos gobiernos hasta ese momento habían sido leves e inconsistentes (Medina y Ojer, 2010: 330).

La Ley del 2006 quedó modificada en 2012, cuando el Consejo de Ministros aprobó un Real Decreto Ley 15/2012, de 20 de abril, que reducía de doce a nueve el número de miembros del Consejo de Administración elegidos por las Cortes Generales y modificaba el método de designación del Presidente por mayoría absoluta de la cámara y no los dos tercios exigidos en la anterior regulación. En septiembre de 2017, el Congreso de los Diputados aprobó La Ley 5/2017, de 29 de septiembre, por la que se modifica la Ley 17/2006, y con la que se establece un nuevo sistema de elección del presidente y del Consejo de Administración, que se compondrá de diez miembros, será paritario y será elegido por concurso público, igual que la elección del presidente, con la participación de un grupo de expertos designados por los grupos parlamentarios. El objetivo de la reforma es recuperar la independencia de la Corporación RTVE y el pluralismo en la elección parlamentaria de sus órganos.

La llegada a la presidencia de Pedro Sánchez en junio de 2018 tras la moción de censura contra Mariano Rajoy conllevó la renovación de la dirección de RTVE. Se aprobó una nueva modificación en la forma de nombramiento del presidente de la Corporación a través del Real Decreto-ley 4/2018, de 22 de junio, por el que se establece, con carácter urgente, el régimen jurídico aplicable a la designación del Consejo de Administración de la Corporación RTVE y de su presidente formado por diez consejeros, mediante mayoría parlamentaria, quienes designarán al presidente. Este nombramiento será transitorio, dado que la nueva normativa promueve que la elección del presidente sea mediante la fórmula de concurso público. El Congreso de los Diputados nombró el 27 de julio de 2018 a Rosa María Mateo Usasi como administradora provisional única de RTVE, tras terminar el mandato del Consejo de Administración que no llegó a elegir a un nuevo presidente, ni conseguir el respaldo suficiente de apoyos en el Congreso de los Diputados para nombrar a uno nuevo. Por ello, se abrió un proceso de elección del presidente del Consejo de Administración por concurso público a cargo del Comité de Expertos designado por las Cortes para sustituir a la presidenta provisional, así como se mantuvo pendiente el nombramiento de diez consejeros que resultarían electos por trámite parlamentario. Pero

el proceso de concurso público, con los candidatos seleccionados, se quedó bloqueado durante este período de inestabilidad política y a la espera de que el nuevo gobierno socialista lo activara.

Con la llegada de Mateo, se realizaron cambios en los cargos directivos de RTVE, que conllevaron la modificación de directrices y estrategias que afectan a su competitividad empresarial. Tras tres años de bloqueo, el 26 de marzo de 2021 el Congreso de los Diputados nombró a José Manuel Pérez Tornero presidente de RTVE y el Consejo de Administración de la Corporación aprobó el nuevo equipo directivo y la nueva estructura organizativa de RTVE, que busca la integración estructural y funcional de todos los recursos de RTVE, humanos y técnicos, sus medios, canales y áreas directivas, lo que ha conllevado cambios en el organigrama y, por consiguiente, en la asignación de cargos de los entrevistados durante el período de investigación. De hecho, actualmente, RTVE se encuentra inmersa en un período de renovación organizativa y funcional³³. El 26 de septiembre de 2022 Pérez Tornero anunció su dimisión³⁴ y al día siguiente, el Consejo de Administración nombró a Elena Sánchez Caballero nueva presidenta interina³⁵. Por consiguiente, se inicia una nueva etapa en el ente público.

Los últimos datos financieros publicados por RTVE en su memoria anual de servicio público y responsabilidad social corporativa de 2021 36 muestran un balance económico positivo con 29,8 millones de euros como resultado del ejercicio. Se trata de una recuperación económica de la corporación, gracias al aumento del 24,5% respecto a a 2020 de los ingresos de explotación, cifrados en 1.245 millones de euros. Esta cifra, considerada un máximo histórico en la etapa 2010-2021, supone una reducción de la deuda del 40% respecto a la cifra presupuestada, ya que el ejercicio 2020³⁷ cerró con unas pérdidas acumuladas de 31,6 millones de euros como resultado de la reducción de ingresos y de la prórroga de los Presupuestos Generales del Estado de 2018 para 2019, posteriormente ampliada para 2020, entre otros.

La actuación de RTVE está delimitada por diversos documentos legislativos:

³³ Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

³⁴ <https://www.rtve.es/rtve/20220926/carta-del-presidente-corporacion-rtve/2403772.shtml>

³⁵ <https://www.rtve.es/rtve/20220927/elena-sanchez-caballero-nueva-presidenta-interina-consejo-administracion-rtve/2403969.shtml>

³⁶ Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

³⁷ Memoria 2020 Servicio público y responsabilidad social corporativa

- Ley 17/2006 de 5 de junio, de la Radio y Televisión de Titularidad Estatal, modificada posteriormente por el Real Decreto-Ley 15/2012, de 20 de abril, de modificación del Régimen de Administración de la Corporación RTVE.
- Ley 5/2017, de 29 de septiembre, por la que se modifica la Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal, para recuperar la independencia de la Corporación RTVE y el pluralismo en la elección parlamentaria de sus órganos.
- Ley 8/2009, de 28 de agosto, de Financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española.
- Ley 7/2010 General de la Comunicación Audiovisual de 31 de marzo.
- Real Decreto 988/2015, de 30 de octubre, por el que se regula el régimen jurídico de la obligación de la financiación anticipada de determinadas obras audiovisuales europeas
- Real Decreto 1004/2010, de 5 de agosto, por el que se desarrolla la Ley 8/2009 de Financiación de la Corporación de Radio Televisión Española
- Real Decreto 1624/2011, de 14 de noviembre, por el que se desarrolla la Ley 7/2010 General de la Comunicación Audiovisual, en lo relativo a la comunicación comercial televisiva
- Real Decreto 4/2018, de 22 de junio, por el que se concreta, con carácter urgente, el régimen jurídico aplicable a la designación del Consejo de Administración de la Corporación RTVE y de su presidente.
- Mandato marco de la Corporación RTVE, de 18 de diciembre de 2007, previsto en el artículo 4 de la Ley 17/2006
- Directiva 2010/13/UE, de 10 de marzo, de Servicios de Comunicación Audiovisual
- Principios básicos de la programación de RTVE

2.6.2.2. RadioTelevisión Española y su función de servicio público

Siendo RTVE una empresa de titularidad pública, la Ley 17/2006, por la que se constituye la Corporación RTVE, marca los principios de servicio público que debe cumplir. Los artículos dos y tres “Servicio público de radio y televisión del Estado” y

“Encomienda del servicio público de radio y televisión”³⁸ contienen las tareas que representan su función de servicio público que parten de cumplir el compromiso con la ciudadanía de ofrecer una programación de calidad, dotada de rigor informativo, independiente y carácter plural y generalista, así como con sus trabajadores, respetando los principios constitucionales de igualdad, libertad y pluralidad. El artículo tres de esta ley contiene 19 ítems que representan su función de servicio público y se derivan del cumplimiento del artículo 20 de la Constitución Española que defiende el derecho a la información y la libertad de expresión. Además, en su memoria anual, se recoge la visión, misión y valores de la entidad, que también responden a su perfil de servicio público.

Asimismo, el artículo cuatro de la Ley 17/2006 prevé un Mandato Marco³⁹, de 18 de diciembre de 2007, que concreta estos objetivos de la función de servicio público. El primer Mandato Marco de RTVE entró en vigor el 1 de enero de 2008 y se encuentra prorrogado desde 2017. Asimismo, la Ley 8/2009 de 28 de agosto, de Financiación de la Corporación de Radio Televisión Española incluye en su artículo nueve las “Obligaciones adicionales de servicio público”.

Y es que RTVE tiene marcada su función de servicio público desde su creación, ya que la Ley 4/1980, del Estatuto de la Radio y Televisión, ya postulaba la función de servicio público, que se mantuvo en la Ley de 2006 y que ha marcado el desarrollo del marco normativo que regula RTVE y determina su funcionamiento y evolución. Esta declaración se postuló también en la Ley de 1934, pero no se volvió a afirmar en ninguna legislación posterior hasta la publicación de este Estatuto en 1980, según apunta Díaz Cuesta (2018:79). Desde la reestructuración organizativa de 2021, la secretaria general es la responsable del mandato de servicio público⁴⁰.

Por tanto, todas sus estrategias empresariales responden a los cometidos de su perfil de servicio público. Además, establece convenios con entidades de diversa tipología, tanto nacionales como internacionales, para colaborar en la difusión de conocimientos. En este sentido, RTVE forma parte de varias asociaciones europeas, como la European Broadcasting Union (EBU) y la Conférence Permanente de l'Audiovisuel Méditerranéen (COPEAM), participa en foros internacionales como Eurovisión y es miembro del Grupo DG-7 de EBU, integrada por las televisiones

³⁸ <https://www.boe.es/eli/es/l/2006/06/05/17/con>

³⁹ http://www.rtve.es/contenidos/documentos/MANDATO_MARCO_18_12_07.pdf

⁴⁰ Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

públicas europeas más importantes. Estas actuaciones le permiten mantener relaciones internacionales, promocionar los medios de servicio público y colaborar en proyectos de investigación y organización de eventos, así como intercambiar contenidos entre los medios públicos miembros.

Un elemento característico de su función de servicio público es la red de centros territoriales que la corporación dispone en todas las comunidades autónomas. Por otra parte, RTVE dispone de un manual de estilo⁴¹ que refleja los fines de su función de servicio público, ya que obedece a las directrices que emanan del marco legal de la Corporación RTVE, los principios y las responsabilidades sociales y profesionales derivados de la Ley 17/2006, y de los textos que la desarrollan y complementan, incluidas la Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española y la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual.

Asimismo, la Corporación entrega anualmente a las Cortes Generales y a la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) una memoria sobre el cumplimiento de la función de servicio público y la responsabilidad social corporativa que recoge las actividades, programaciones, servicios y emisiones efectuadas bajo el cumplimiento de las funciones de servicio público y transparencia⁴². En este mismo informe da cuenta de sus resultados económicos en cada ejercicio, los niveles de audiencia registrados, los proyectos de innovación en marcha, así como sus iniciativas para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Unido al concepto de servicio público se halla el de responsabilidad social corporativa, que engloba las iniciativas que muestran el compromiso social de RTVE. De esta manera, RTVE aplica en su política de responsabilidad social el conjunto de obligaciones legales y éticas que se le exigen como servicio público. El programa que pretende generar valor en la sociedad y velar por la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, relaciona los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para el cumplimiento de la Agenda 2030 en siete ejes de actuación: derechos humanos, planeta y sostenibilidad, igualdad y género, educación y ciencia, salud, innovación y producción sostenible y cooperación⁴³, tanto a nivel interno como externo. Desde 2016, el análisis de la programación responsable en RTVE está basado en la Agenda 2030.

⁴¹ <http://manualdeestilo.rtve.es/>

⁴² <https://www.rtve.es/rtve/20140609/transparencia-memorias-servicio-publico/951181.shtml>

⁴³ <https://www.rtve.es/rtve/20210630/rtve-reafirma-compromiso-agenda-2030/2116720.shtml>

Otro elemento destacable es el Observatorio de Igualdad de RTVE, surgido en el marco del Pacto de Estado contra la Violencia de Género, que se encarga de ratificar y consolidar el compromiso de RTVE con la igualdad tanto a nivel interno como externo. Para ello, evalúa los contenidos y formula propuestas de actuación que sirvan para lograr el pleno desarrollo de la igualdad, proyectando una imagen igualitaria, equilibrada y plural de hombres y mujeres. En 2020, el Observatorio elaboró la nueva Guía de Igualdad de RTVE, con el objetivo de transmitir una comunicación no sexista en los contenidos de los diferentes canales, emisoras de radio y medios interactivos de RTVE. Asimismo, a pesar de la función de la Oficina de la Defensoría de la Audiencia como vía de comunicación con la audiencia y como un ejercicio de autocrítica y autocontrol, en 2021 se lanzó La Gran Consulta, un proceso de encuestas a nivel *offline* y *online* con el fin de mejorar la percepción que los ciudadanos tienen sobre RTVE y aumentar su confianza en ella. Con los resultados recopilados se redactará un Libro Blanco que se ofrecerá a las Cortes Generales como base para elaborar el nuevo Mandato marco de RTVE⁴⁴.

En el ámbito de responsabilidad social también cabe destacar que, en 2016, TVE se convirtió en la primera televisión del país que ofrecía un informativo en lengua de signos. De hecho, actualmente, en el canal 24 horas se pueden ver todos los Telediarios con esta opción, además de toda la programación en las televisiones inteligentes. Además de que todos los canales ofrecen más del 90% de la programación subtitulada, cumpliendo así con los criterios establecidos en el artículo 8 de la Ley General de Comunicación Audiovisual. Otro organismo que promueve la función de servicio público es el Instituto Oficial de Radio Televisión (IORTV) que, además de impartir formación a la plantilla en su Escuela de Desarrollo, organiza másteres y cursos especializados a través de su Escuela de Postgrado, ciclos formativos de grado superior en su Escuela de Formación Profesional, así como publica manuales y organiza eventos con el fin de divulgar la investigación científica.

En cuanto a la función de servicio público, Ignacio Gómez (2018), ex director de RTVE Digital e Investigación y actual director de Audiencias, identifica como prioridades de RTVE, siguiendo este orden según un informe del barómetro de la calidad del servicio público en España, elaborado por Kantar Media, “transmitir valores, mantener un perfil objetivo e independiente, ofrecer variedad de contenidos, realizar una correcta gestión

⁴⁴ Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

económica y construir la identidad nacional⁴⁵. RTVE se plantea como uno de los retos (Gómez, 2018⁴⁶) llegar al público joven a través de los soportes digitales y creando contenidos específicos para ellos. Además, añade la transformación interna de la empresa puesto que la plantilla está envejeciendo y necesita modificar normativas y cambiar la cultura y el liderazgo empresarial. Estos objetivos parten de un análisis de la situación de RTVE, realizado por IMOP Insight. Se identifican como amenazas:

- 17% de la población está desconectada
- RTVE no fomenta vínculos fuertes, sino una relación fría
- No se cuenta con los adolescentes y segmentos intermedios, quienes pueden establecer tendencias
- Existe desalineamiento; una baja puntuación en valores y pluralismo
- Falta de innovación
- Las plataformas digitales presentan una baja frecuencia de uso, sobre todo entre los segmentos más jóvenes
- Desconfianza en la gestión financiera: la crisis económica y la imagen de las instituciones públicas resultan sospechosas
- La audiencia está envejeciendo, conforme envejece la población española
- Los ciudadanos no valoran la promoción de las minorías y la identidad, entre otros ítems importantes

Por otra parte, se consideran como oportunidades:

- Existe un contexto social favorable: RTVE puede desempeñar un papel vinculante que se basa en la identidad y la diversidad de la realidad española y fomenta el debate constructivo
- Existe un modelo híbrido basado en la calidad: la televisión también ofrece un buen entretenimiento desde un perfil respetuoso

⁴⁵ Gómez, Ignacio "Overview of the Spanish media market and key challenges for RTVE" RIPE@Conference, Madrid, 19 de octubre de 2018

⁴⁶ Gómez, Ignacio "Overview of the Spanish media market and key challenges for RTVE" RIPE@Conference, Madrid, 19 de octubre de 2018

- Contenido cívico: Los espectadores más jóvenes exigen una programación que fomente el juicio crítico
- Objetividad: Existe una demanda de contenido informativo independiente y plural, lo que mejoraría la percepción pública de RTVE
- Crece el acceso al ámbito digital, por lo que se requiere una mayor inversión en los medios digitales
- RTVE ofrece cinco canales de televisión y una plataforma digital, lo que permite desarrollar estrategias diversificadas para cada segmento poblacional
- El canal infantil Clan supone una puerta de entrada a otros servicios de RTVE
- Se dispone de presupuesto

La función de servicio público de RTVE ha estado siempre en tela de juicio, desde su creación hasta nuestros días, y ha protagonizado polémicas entre trabajadores, sindicatos, políticos y la opinión pública, derivadas de sus crisis financieras y de identidad, puesto que los diferentes gobiernos la han utilizado con fines partidistas. La constante crisis económica, la politización de sus contenidos y la manipulación informativa, así como la competencia con las televisiones privadas en pugna por los índices de audiencia han puesto en duda su función de servicio público. La aparición de nuevos actores políticos, fruto del escenario del proceso electoral, reclama un debate sobre su modelo y la necesidad de asegurar su viabilidad a través de una gestión que garantice la profesionalidad y la independencia (Caffarel y García de Castro, 2017: 116).

Existe abundante literatura sobre este tema, análisis de los cambios legales a partir de la Ley 17/2006 (Azurmendi, López y Manfredi, 2011; Zallo, 2010), los modelos resultantes (Caffarel y García de Castro, 2006; López Cepeda, 2012; Medina y Ojer, 2010), la financiación del servicio público (Túñez-López et al., 2017; Medina, 2007), comparación con otros medios europeos (Camañez, 2005; Medina y Ojer, 2009; Rodríguez-Castro et al., 2018; Moskovic y Rivas, 2008; Llorens, 2006); o las percepciones e identidades de los profesionales de RTVE (García de Maradiaga et al., 2014, 2016; García de Maradiaga y Lamuedra, 2016; Lamuedra y Lara, 2009). Según Hallin y Mancini (2004) el español es un modelo pluralista polarizado, que está determinado por el sistema electoral mayoritario, en el que la radiotelevisión pública estaría controlada por el gobierno de turno. Actualmente,

el contexto político español está evolucionado del bipartidismo al multipartidismo de la política de consenso, que conlleva el reparto de poder, lo que supone afianzar el servicio público de los medios en detrimento de su instrumentalización política (Caffarel y García de Castro, 2017).

Muchos autores aseguran que la politización de RTVE ha desvirtuado la función de servicio público de la Corporación. Bustamante (2006:357) asevera que la radiotelevisión pública nació como un medio de comunicación de la dictadura franquista y no del Estado. A partir de la transición, empezó a orientarse hacia un servicio público de corte democrático, pero los resortes autoritarios han persistido a lo largo de los años. En este sentido, Lamuedra y Lara (2006:2) indican que, a lo largo de 40 años de democracia, RTVE ha afrontado problemas fundamentales, tales como “un excesivo control político por parte del gobierno, la acumulación de una deuda de enormes proporciones y un déficit de calidad más acusado desde los años noventa, cuando se suman los canales privados”.

Algunos de los problemas actuales de la corporación tienen su justificación en su creación como medio de comunicación del régimen y no como servicio público. Ojer y Medina (2010:334) afirman que RTVE sufre una crisis económica y financiera, así como de autonomía, derivada de la disminución de ingresos por publicidad, bajada de financiación estatal, aumento de los costes de producción y exceso de recursos humanos. Asimismo, la falta de independencia del poder político desencadenó, realmente, la crisis, factor presente desde su creación. Su hegemonía en el mercado durante más de 30 años se vio truncada con la aparición de las televisiones comerciales, que le llevaron a sufrir tanto una crisis económica como de función de servicio público. A ello, se sumó la necesidad de invertir en la transición a la televisión digital y el desarrollo de nuevos medios digitales.

En la misma línea, Medina (2018:735) denuncia que “los gobiernos han utilizado políticamente a RTVE y la han llevado a la bancarrota”, por lo que se ha ido reestructurando la Corporación a través de nuevas legislaciones y expedientes de regulación de empleo. En 2004, la Comisión Europea instó al Gobierno español a revisar la garantía pública ilimitada, para garantizar que las actividades comerciales estuvieran claramente separadas de la financiación pública y reducir los ingresos publicitarios para cumplir con el mandato público (Ojer y Medina, 2010:344).

Fruto de las continuas críticas por parte de diversos colectivos, tanto profesionales como anónimos, resultó la Ley 17/2006, que partió del Proyecto de Ley de la Radio y

la Televisión de Titularidad Estatal que aprobó el Consejo de ministros en junio de 2005 y que sustituyó al Estatuto de 1980. La crítica a la manipulación informativa en TVE había creado tanto rechazo social que el candidato socialista a la presidencia del gobierno en las elecciones de 2004, José Luis Rodríguez Zapatero, prometió cambiar el modelo de RTVE. Ya nombrado presidente del gobierno, una de sus primeras iniciativas fue pedir un informe a un grupo de expertos, nombrado por el gobierno. Este Comité de Sabios realizó propuestas que afectaban al régimen jurídico, los órganos de gestión, la financiación y la programación (Soler, 2005). El informe proponía un conjunto de medidas encaminadas a conseguir un modelo de radiotelevisión pública de calidad, consciente de su responsabilidad social, independiente del poder político y con una financiación adecuada (Soler, 2005). Entre las medidas, destaca la necesidad de un servicio público integral de comunicación, justificado por el artículo 20 de la Constitución Española y las directrices de la Unión Europea; obligado a conseguir rentabilidad social, contenidos de calidad, proyección de la cultura española y participación ciudadana. Se solicita la creación de un Consejo Audiovisual, que regule y sancione a los operadores, y de un Estatuto de Informativos y Consejos de Redacción profesionalizados. Así también el informe exige, entre otros, la transparencia en la gestión de los recursos y en la ejecución de los presupuestos de la Corporación.

Basándose en el dictamen del Consejo de Sabios, se redactó la Ley 17/2006, aunque con algunas importantes modificaciones, que obliga a la Corporación RTVE a prestar una función de servicio público, que será garantizada con un mandato marco y un contrato programa firmados entre el Estado y la corporación. Las directrices de esta nueva ley buscan garantizar que quienes estén al frente de RTVE sean profesionales de los medios con una visión estratégica de la función de los servicios de televisión pública, además de proteger la independencia del gobierno (Ojer y Medina, 2010:346). Aparecen, además, nuevos organismos que contribuirán a preservar esa independencia: El Consejo del Audiovisual de España, como institución superior que tendrá carácter sancionador, y los Consejos de Informativos (Lamuedra y Lara, 2006). Esta nueva Ley marcaba la independencia del gobierno estatal a diferencia del Estatuto de 1980, según el que la dirección del medio estaba supeditada al gobierno de turno (Ojer y Medina, 2010).

Un instrumento clave para garantizar estos factores es el Consejo de Informativos creado en 2006 por la Ley 17/2006. Existen tres consejos: uno de TVE, otro de RNE y un tercero de RTVE.es, constituidos como órganos internos de participación de los profesionales de la información, elegidos democráticamente, cuyo fin es velar por la independencia y la objetividad de los contenidos publicados. De esta manera, se comprometen a cumplir el Estatuto de Informativos, que funciona como un código deontológico y que fue aprobado en referéndum en 2008. Este órgano responde a la reivindicación de los periodistas de RTVE y permite que denuncien las malas prácticas en materia de información ante instituciones españolas y europeas, así como ante la opinión pública.

La independencia y la pluralidad de los contenidos informativos han sido investigadas, no sólo por expertos sino también por entidades internacionales, ya que han sido objeto de denuncia social. Una resolución sobre el estado de la libertad informativa realizada por el Consejo de Europa⁴⁷ en enero de 2013 demostraba informes de presiones políticas sobre los medios públicos en varios países europeos, entre ellos España. La Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa denunció la pérdida de independencia editorial de RTVE a causa de la presión política que supuso el Real Decreto 15/2012. Muchos de los participantes de la Misión de Evaluación Electoral de la Oficina de Instituciones Democráticas y Derechos Humanos de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa remarcaron en diciembre de 2015 la “imparcialidad dañada” y recogieron la denuncia del Consejo de Informativos de TVE sobre la “designación de redactores basada más en sus alianzas políticas que en sus méritos”⁴⁸. Otros estudios de alcance internacional comparten las mismas conclusiones, como el que publicó en marzo de 2015 el International Press Institute, “The State of Press Freedom in Spain”⁴⁹. Además, en noviembre de 2015, el Instituto Internacional de la Prensa (IPI) emitió un informe que contenía siete advertencias sobre la calidad de la comunicación pública en España, entre las que se identificaba una dirigida específicamente a RTVE, condenando la falta de independencia, las prácticas de manipulación de la información, la presión ejercida sobre los profesionales y las purgas internas.

⁴⁷ <http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=19474&lang=en>

⁴⁸ <http://www.osce.org/odihr/elections/spain/224411>

⁴⁹ <http://www.freemedia.at/IPIMain/wp-content/uploads/2016/04/State-of-Press-Freedom-in-Spain-ENG.pdf>

De Madariaga y Lamuedra (2016) diferencian dos etapas marcadas por la Ley 17/2006 de creación del Ente y la reforma con el Real Decreto 15/2012. En este período, se trasladó el control institucional de RTVE al Parlamento y se creó el Consejo de Informativos como órgano de vigilancia de la calidad de los contenidos y la independencia editorial. El Real Decreto de 2012 permitió que la radiotelevisión pública estuviera controlada por el gobierno del Partido Popular gracias a su mayoría absoluta en el Congreso de los Diputados, lo que, según De Madariaga y Lamuedra (2016) se constata un retroceso en los niveles de independencia, calidad y pluralidad de los contenidos informativos desde el Real Decreto 15/2012, a cuyo retroceso se suma la bajada de los niveles de audiencia, ya que RTVE perdió más de un tercio de sus espectadores en febrero de 2013⁵⁰. Por lo que, la mala praxis informativa le llevó a destronarse del liderazgo del *share*.

Las continuas denuncias del Consejo de Informativos sobre manipulación mediática se han unido a las demandas de los trabajadores sobre la necesidad de más producción propia. De hecho, en el verano de 2012 se constituyó la Mesa de Producción Propia de TVE con el objetivo de “velar por la transparencia en las contrataciones y el aprovechamiento de los recursos propios de la corporación a la hora de producir contenidos”⁵¹. Tanto esta comisión como una auditoría realizada por la Intervención General de la Administración del Estado alertan de que no se están cumpliendo la cuota mínima del 60% de producción propia estipulada en la Ley 17/2006, sino que Medina (2018:745) demuestra que ronda el 26,75% para los cuatro canales de TVE. Por tanto, RTVE, según Medina (2018:745), “colisiona con los presupuestos de una televisión de calidad y de titularidad pública” y no garantiza unos contenidos que ayuden al refuerzo de la identidad de país, tal como se propugna en sus objetivos generales de servicio público, recogidos en los artículos. 7, 8 y 9 de la Ley 17/2006, puesto que, además, sólo el 28% de los contenidos externalizados pertenecen a productoras españolas.

La disconformidad con la función de servicio público continúa hoy en día. De hecho, desde septiembre de 2018, los trabajadores, organizados en una plataforma anónima, celebraron, durante meses, “los viernes negros” para reivindicar su papel profesional y reclamar transparencia y objetividad.

⁵⁰ <http://www.barloventocomunicacion.es/images/publicaciones/NOTA%20FEBRERO%202013%20BARLOVENTO%20COMUNICACION%20%20AUDIENCIAS.pdf>

⁵¹ <https://www.elmundo.es/elmundo/2012/02/16/comunicacion/1329416906.html>

En cuanto a la percepción de la función pública de los empleados de RTVE, Moskovic y Rivas (2008:720) afirman que los periodistas de RTVE reconocen su creación ligada a la dictadura, la dependencia de los poderes políticos y el perfil mercantil de su producción. Vinculan el concepto de servicio público con los contenidos relacionados con los valores culturales y la información de calidad, pero que han resultado escasos al no ser atractivos para la audiencia. Por ello, reconocen que el servicio público de RTVE es un “valor a la baja” y que existe una disonancia entre el deber como servicio público y el funcionamiento real de la organización, que justifican con las exigencias de la audiencia y la tendencia a la comercialización. Por su parte, Lamuedra y Lara (2009) afirman que los profesionales de RTVE mantienen cierta conciencia de la responsabilidad social y el servicio público, pero presentan una fuerte desconexión con el ciudadano y un alto grado de aversión hacia los índices de audiencia, por lo que justifican que la presión de los índices de audiencia les impide cumplir con su compromiso social.

Por tanto, los recortes presupuestarios, la manipulación política, la fragmentación de audiencias derivada de la evolución del mercado y la digitalización y la proliferación de nuevos soportes y plataformas digitales han puesto a prueba la función básica de RTVE. Actualmente, lucha por mantener su relevancia frente a la competencia que representan los principales grupos privados, Atresmedia y Mediaset (Newman et al., 2022).

2.6.2.3. Radio Televisión Española y su apuesta por la innovación

RTVE apuesta por la innovación como estrategia empresarial de competitividad y diferenciación, así como para ofrecer el producto de mejor calidad al usuario, teniendo en cuenta su función de servicio público. Por ello, como parte de su responsabilidad corporativa, uno de los compromisos de RTVE es su apuesta por la innovación tanto en el campo de la producción, como de la distribución de contenidos, así como en las tecnologías de los sistemas de comunicación. Este compromiso está ligado con la eficiencia en todos sus ámbitos y con la optimización de los recursos económicos, humanos y energéticos.

En este sentido, la corporación desarrolla proyectos de envergadura porque apuesta por la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar su oferta de productos y servicios a los ciudadanos. El director de Estrategia Tecnológica, Pere Vila (2019), afirma que RTVE está pendiente de las tendencias del mercado para introducirlas en sus procesos de producción y distribución de contenidos.

De hecho, el capítulo siete “Innovación, investigación y desarrollo del Servicio Público de la Corporación RTVE” de su Mandato marco de diciembre de 2007⁵² indica que RTVE “contribuirá al desarrollo de la Sociedad de la Información y participará en el progreso tecnológico en I+D+i, a través de la fórmula que la propia corporación determine. El Contrato-programa fijará el porcentaje anual destinado a I+D+i sobre su presupuesto de explotación ajustándose a la política marcada por la ley presupuestaria en esta materia y su distribución entre nuevas tecnologías relacionadas con la producción y transmisión de señales de video y audio por cualquier soporte”. Esta normativa también establece que el Instituto Oficial de Radio y Formación (IORTV), organismo de formación al servicio de la corporación, ayudará a implantar, tanto interna como externamente, los conocimientos y habilidades derivados de los proyectos desarrollados en materia de innovación.

Vila (2019) reconoce que la innovación no es un factor predominante en España y que se detectan pocos avances en la producción mediática del mercado español. Aun así, los directivos de RTVE entrevistados califican a RTVE como empresa líder en la innovación periodística en España, siendo la primera en introducir las nuevas tecnologías del mercado en su producción y distribución. De hecho, RTVE ha innovado desde su creación, pasando de la imagen en blanco y negro al color; fue el principal motor del desarrollo de televisión digital terrestre en España; en 2008 lanzó su canal en alta definición, TVE HD, coincidiendo con la celebración de los Juegos Olímpicos de Pekín; desde 2014 producen imágenes en 4K en alta definición; y actualmente emite también en ultra alta definición y 5G y aplica la inteligencia artificial para la redacción automática de textos y la monitorización de todas las emisiones de Radio Nacional y de TVE con el fin de incorporarlas a su archivo.

Según Vila (2019) la innovación en RTVE es explícita, implícita y organizativa. La innovación se ve explicitada en los contenidos de televisión, radio y web, pero está implícita en el trabajo de sus profesionales, es decir, en el uso de nuevas tecnologías y en su organización. Por ello, Vila (2019) considera la plantilla de RTVE es innovadora.

Durante nuestro período de investigación, RTVE no disponía de una estrategia de innovación corporativa, ni tampoco contaba con un departamento de investigación y desarrollo que coordinara las iniciativas innovadoras del ente, sino que RTVE

⁵² http://www.rtve.es/contenidos/documentos/MANDATO_MARCO_18_12_07.pdf

innovaba porque cada departamento innovaba en su ámbito, pero no de una manera organizada. Para contar con un departamento de innovación, Vila (2019) expone que se debe disponer de una estructura organizativa flexible y un suficiente número de personal especializado, de cuyos factores no disponía RTVE. Además, la corporación tampoco contaba con un Consejo de Administración que marcara unas directrices estratégicas y los cargos directivos estaban bloqueados durante el mandato de la administradora única provisional. Con los cambios políticos, la innovación se ve afectada porque el objetivo de innovar se ubica en otro lugar, puesto que depende de los intereses y apuestas personales de cada directivo (Gómez, 2019). En este sentido, los directivos entrevistados (2019) aseguran que los mandatos de los presidentes son demasiado breves (entre 2 y 3 años) para aplicar planes estratégicos a largo plazo, conforme requiere la apuesta por la innovación, por lo que reconocen que no existía una línea definida en esta vertiente empresarial.

Por tanto, la apuesta por la innovación encuentra diversos frenos en el mismo seno de la entidad. Uno de ellos es el continuo cambio de mandato de la corporación porque los retos innovadores no se plantean a corto plazo sino a largo plazo (Gómez, 2019). En este sentido, Vila (2019) apunta que la innovación debe partir desde el Consejo de Administración y no se ha establecido así hasta 2021. Otro freno destacado es la misma estructura organizativa de RTVE, en la que faltan perfiles profesionales tecnológicos que se dediquen a la innovación. Para ello, sería necesario cambiar la organización estructural y su sistema de contratación, controlado por la SEPI, de manera que se introduzcan perfiles profesionales más especializados con el fin de apostar más por la innovación. En este sentido, la innovación requiere formación y reciclaje de conocimientos por parte de la plantilla, por lo que se necesita renovar e involucrar a los empleados en esta apuesta. Vila (Hernández, 2022) reconoce que se requiere un cambio cultural en la empresa, respecto a la aplicación de la inteligencia artificial en las redacciones, en tanto que, por una parte, los empleados han de asumir nuevos modos de trabajo y, por otra parte, resulta necesario incorporar ingenieros en la plantilla, que acompañen a los periodistas en la construcción de esas herramientas tecnológicas, que se mantendrán en constante evolución. Gómez (2019) prevé que en los próximos años se luche por introducir estos perfiles que consideran más necesarios en la organización, ya que actualmente se nutre de pliegos públicos y de colaboraciones externas, a través de los que cumplen, a la vez, su función de servicio

público. Asimismo, la legislación de RTVE no permite contratar empresas ni ejecutar compras públicas innovadoras. Por ello, Vila (2019) matiza que la cultura empresarial es clave para fomentar la innovación. RTVE como medio de servicio público está obligado a innovar, pero para poder innovar se debe cambiar la estructura organizativa de RTVE, puesto que funciona para su trabajo ordinario, pero no está enfocada para poder innovar, además de modificar el comportamiento de la plantilla. Tampoco se registraba en su presupuesto una partida destinada a innovación ni a nivel corporativo ni en cada departamento, sino que cada sección destinaba parte de sus recursos a innovar dentro de las funciones que le corresponden y no se podía registrar cuantitativamente la evolución de la apuesta innovadora de la corporación. RTVE contaba con un Plan Estratégico que indicaba que a la innovación se destina entre un 1% y 2% de los recursos. Este 1% o 2% debería ser de las horas de trabajo de cada miembro de RTVE, además de un 1% o 2% de los presupuestos y de los resultados económicos (Vila, 2019). Sin embargo, cada departamento de RTVE innovaba dentro su ámbito de actuación, sin seguir unas directrices corporativas y sin disponibilidad de tiempo para formarse, por lo que la innovación de RTVE estaba descentralizada (Gómez, 2019).


La nueva estructura organizativa y directiva, aprobada por el Consejo de Administración el 2 de agosto de 2021 coloca el área de estrategia e innovación (tecnológica y digital) en la presidencia y su gabinete⁵³. Por tanto, desde 2021 la innovación es una acción corporativa. De la dirección del gabinete de la presidencia dependen tres áreas de manera paralela: la dirección de Innovación y Digital, capitaneada por Urbano García; la dirección de Estrategia Tecnológica, que lidera Pere Vila; y la dirección de Audiencias, encabezada por Ignacio Gómez. Esta reestructuración organizativa ha supuesto la reconfiguración de la estrategia de innovación corporativa que presenta un modelo de innovación abierta y de gestión colaborativa con el fin de definir nuevos retos del servicio público.

Además, en 2021, RTVE actualizó y redactó el nuevo Plan Estratégico de Tecnología para el período 2022-2026. Dicho plan recoge tres objetivos estratégicos: renovar y actualizar tanto los sistemas como los procedimientos, integrando las nuevas tecnologías y las herramientas incluidas en la transformación digital; incorporar la innovación tecnológica en la empresa, tanto a nivel de herramientas y sistemas como

⁵³ Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

a nivel de cultura corporativa; y garantizar a medio y largo plazo el funcionamiento de los servicios públicos ofrecidos por RTVE⁵⁴. Esta nueva estrategia corporativa ha trasladado al RTVE Lab a depender de la dirección de Innovación y Digital, por lo que ha tomado un mayor protagonismo en la corporación y forma parte de la línea de innovación empresarial.

Desde la dirección de Estrategia Tecnológica están trabajando en la emisión de imágenes en ultra alta definición, el uso de redes 5G y la introducción de herramientas de inteligencia artificial para la producción (Hernández, 2022). En cuanto al área de Innovación y Digital, el objetivo es coordinar todos los procesos innovadores que se producen en la corporación, orientar la transformación digital y difundir de manera transversal a toda la organización un cambio de cultura corporativa. Esta estrategia transversal pondrá al usuario en el centro en los nuevos usos y consumos de la comunicación (Gómez, 2022), por lo que RTVE ahora debe innovar en crear productos personalizados para cada uno de sus consumidores (Vila, 2019). Vila (2018)⁵⁵ expone que el proceso de transformación digital se distribuye en cuatro áreas:

- 
- La relación con el público
 - El modo de producción
 - La forma organizativa y de trabajo de la plantilla
 - El proceso de creación de nuevos contenidos para nuevos dispositivos y medios

Para conseguir estas transformaciones se plantean como estrategias:

- Crear un comité de innovación
- Designar una persona responsable de cada eje estratégico
- Trabajar transversalmente con diferentes equipos para llevar a cabo los proyectos
- Lanzar e implementar proyectos innovadores y disruptivos
- Colaborar con entidades externas y dar visibilidad a los proyectos desarrollados
- Iniciar un conjunto de actividades de innovación

⁵⁴ Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

⁵⁵ Vila, Pere (2018) "Public service media in transformation" RIPE@Conference, Madrid, 19 de octubre de 2018

En 2017, se creó el Comité de Innovación, dirigido por el director general e integrado por todas las áreas en la que se trabajan temas de innovación, no sólo técnica, sino también de contenidos: digital, infraestructuras de operaciones, contenidos y formatos de radio y televisión, soportes, emisiones, incubadoras de proyectos innovadores, estrategia e innovación de procesos y organización en cuanto a perfiles profesionales, entre otras. Los jefes de cada área se reunían trimestralmente y ponían en común los proyectos y avances que están desarrollando, así como presentan sus propuestas a realizar. Este comité elaboró un plan de innovación con el fin de formalizar en un documento una estrategia de innovación corporativa a seguir que quedó a la espera de ser aplicado durante el bloqueo de los cargos directivos. El Comité de Innovación se organiza de manera aislada e independiente del Consejo de Administración.

En cuanto a las iniciativas para transformar la relación con la audiencia, con el fin de ofrecerle contenidos personalizados, se han aplicado nuevas herramientas para medir la audiencia como se consigue con el estándar HbbTV y las televisiones inteligentes. También se puso en marcha en 2018 un servicio de análisis de audiencia 360 para los consumos multiplataforma. Este mismo año también se lanzó “My RTVE”, un nuevo sistema de identificación del usuario, que permite seguir su consumo y recomendarle contenidos. El objetivo es mantener una relación más directa e individual con el usuario a través de los distintos dispositivos de acceso (televisor, tableta, teléfono móvil y ordenador), por lo que el usuario puede crear su propio perfil en las aplicaciones y servicios de RTVE seleccionando el tipo de contenidos que le interesa consumir. Aprovechando la tecnología HbbTV, cuando se inició la pandemia en 2020, RTVE, Atresmedia y Mediaset lanzaron LOVEStv, que ofrece la personalización de los contenidos de la televisión en abierto.

Respecto a la transformación en la forma de producir y gestionar los contenidos, se están introduciendo en sus procesos los sistemas de Cloud computing (los procesos y herramientas de la empresa están alojados en la nube de Google), inteligencia artificial⁵⁶ y la tecnología 4G y 5G, que generan nuevas herramientas de trabajo y nuevas rutinas como el MOJO (Mobile Journalism) y consigue la convergencia entre las redacciones de TVE, RNE y RTVE.es.

⁵⁶ <https://www.rtve.es/rtve/20210128/2020-ano-ia-innovacion-rtve/2070942.shtml>

En este aspecto, se puso en marcha en 2018 el proyecto “Journalism Innovation HUB”⁵⁷ con el fin de estudiar la transformación digital de los informativos, introduciendo nuevas tecnologías para agilizar el proceso de elaboración una noticia sin la utilización de infraestructuras locales, ya que las herramientas estarán disponibles en la “nube”. Se explora el uso de herramientas de metadato, monitorización en redes sociales, conexiones mediante dispositivos móviles y cámaras 360, entre otras. Este proyecto también tiene el objetivo de integrar otros proyectos de innovación, además de sistemas como Alert Reporter, Visual Media, 5G Media, My RTVE, Arca 3.0 y los trabajos de las cátedras de la Universidad de Zaragoza y el Observatorio OI2. Asimismo, cuenta con la colaboración de empresas tecnológicas como Hispasat, Telefónica y TSA, Google, Watchity y VSN, así como la Universidad Politécnica de Barcelona, la Universidad de Castilla-La Mancha, la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad CEU San Pablo.

Referente a la transformación en la forma en que la plantilla de RTVE trabaja y se organiza, se pretende crear un nuevo paradigma en el lugar de trabajo con el uso de datos y sistemas de información a través del departamento de tecnologías de la información orientado a la “cloudificación”, de manera que se gestionan herramientas y *softwares* para trabajar con el Big Data. También se busca promover la creatividad y valorar el talento de los empleados a través del programa Innova RTVE, que se lanzó en 2018 con el fin de cambiar la cultura empresarial de RTVE. Se trata de una plataforma, ubicada en la intranet, que recoge ideas de los empleados sobre nuevas iniciativas que RTVE pudiera llevar a cabo en diversos ámbitos de la organización. Se proponen, periódicamente, retos con unas directrices y condiciones, que sirven para conocer los intereses de la plantilla. De todas las propuestas presentadas, se seleccionan 2 o 3, que son las que se ponen en práctica. Los trabajadores autores de las ideas seleccionadas son premiados con días de vacaciones. En 2019, surgió ONCE Innova, centrado en ideas para mejorar la adaptación y garantizar la inclusividad laboral de los compañeros con discapacidad visual. Sólo en 2021 se presentaron 115 proyectos⁵⁸. Entre los retos lanzados, se recopiló una serie de ideas sobre ahorro energético y salud, así como una sobre interactivos, en los que recibieron aportaciones sobre cómo mejorar las

⁵⁷ <http://www.rtve.es/rtve/20180222/rtve-lanza-proyecto-journalism-innovation-hub-para-estudiar-transformacion-digital-informativos/1682664.shtml>
<http://www.rtve.es/rtve/20190708/rtve-presenta-segundo-ano-su-proyecto-journalism-innovation-hub-festival-teatro-clasico-almagro/1969306.shtml>

⁵⁸ <https://www.rtve.es/play/audios/para-que-veas/para-veas-innova-2021-ideas-inclusivas/6254589/>

aplicaciones de Noticias y de A la carta. De 2018 a 2020 ha participado el 60% de la plantilla, que ha aportado más de 900 ideas y se han llevado a cabo 8 retos⁵⁹.

Con el fin de establecer una cultura de prueba y aprendizaje, estimular a los emprendedores, colaborar con las entidades educativas y promover la industria audiovisual como parte de su función de servicio público, RTVE lleva a cabo varios proyectos de investigación con observatorios y entidades nacionales e internacionales. Para investigar sobre la aplicación de nuevas tecnologías concretas, RTVE desarrolla investigaciones conjuntas con universidades públicas españolas, con las que comparten temas de interés y de cuyos frutos se benefician ambas. Los estudios se llevan a cabo a través de cátedras, en las que se acuerdan los recursos que aporta cada parte con el fin de fomentar la colaboración y la promoción de talento. Fruto de ello son las cátedras que RTVE mantiene con varias universidades:

En 2015 crearon una cátedra con la Universidad Politécnica de Madrid sobre la ultra alta definición (UHD) y el 4K, cuyos resultados son las producciones y los sistemas de emisiones en 4K y ahora también están avanzando con el 5G, además del proyecto piloto con Vodafone⁶⁰.

Con el fin de investigar sobre el metadato automático, en 2017 se creó una cátedra con la Universidad de Zaragoza en la que se analiza el contenido del Big Data con el fin de automatizar parte del trabajo de documentación de contenidos audiovisuales y sonoros de RTVE, tanto en la fase de producción como en la de archivo en los fondos documentales⁶¹.

Con la Universidad Carlos III de Madrid se constituyó en 2015 una cátedra con el grupo de investigación Knowledge Reusing⁶² con el fin de estudiar las tecnologías relacionadas con la gestión de la información y datos, Linked Data y Big Data, así como técnicas de análisis de información textual y procesamiento del lenguaje natural aplicadas al ámbito de la gestión de contenidos audiovisuales y las nuevas tecnologías de análisis de sentimiento (Sentimental Analysis) aplicadas al sector audiovisual. El objetivo es profundizar en el análisis inteligente de grandes datos para predecir la audiencia y el impacto de contenidos, con el propósito de mejorar, así, el servicio público de contenidos

⁵⁹ Memoria de servicio público RTVE 2020

⁶⁰ <http://catedra.rtve.etsit.upm.es/>

⁶¹ <http://catedrartve.unizar.es/>

⁶² <https://www.rtve.es/rtve/20151007/fundacion-universidad-carlos-iii-rtve-constituyen-catedra-rtve-uc3m/1234240.shtml>

de RTVE. Uno de sus frutos es el diseño e implementación de la plataforma SMART (Sistema de Monitorización y Alertas en la Red para la Radio Televisión Española), que permite la captura continua de datos de las principales redes sociales y medios digitales, integrando también la información proveniente de las fuentes propias de RTVE.

En cuanto a la innovación en los Informativos, se creó en 2016 una cátedra con la Universidad Autónoma de Barcelona, derivada del Observatorio para la Innovación de los Informativos en la Sociedad Digital (OI2)⁶³, creado por ambas entidades en 2015 con el fin de analizar las narrativas informativas, los soportes, los formatos y la evolución de las tecnologías. En la cátedra trabajan la modalidad del periodismo con teléfonos móviles (MOJO), cuyos resultados se aplican al 100%. También investigan herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la producción de noticias.

Con la Universidad de Salamanca mantienen dos cátedras. Una creada en 2019, que investiga sobre el emprendimiento tecnológico en el sector de los medios⁶⁴ y otra creada en 2021 sobre el uso y consumo de los medios de comunicación por parte del público infantil y juvenil ⁶⁵.

En el 2021 se instauraron dos cátedras más. Una con la Universidad de Sevilla sobre Contenidos Culturales y Creatividad⁶⁶ en el ámbito audiovisual y digital con el fin de crear un observatorio sobre dicho ámbito y otra cátedra con la Universidad de Santiago de Compostela (USC) sobre Medios de Servicio Público en Europa⁶⁷. En 2022, se ha configurado la Cátedra RTVE- Universidad Jaume I de Castellón (UJI) sobre Cultural Audiovisual y Alfabetización Mediática⁶⁸.

Los mismos profesionales de las secciones dedican parte de su jornada a colaborar en estos proyectos de investigación desarrollados a través de las cátedras institucionales (Vila, 2019). RTVE organiza grupos de trabajo con el fin de contribuir al plan de transformación de RTVE⁶⁹.

En el ámbito educativo, también cuentan con dos plataformas de investigación: el Observatorio para la Innovación de los Informativos en la Sociedad Digital (OI2)⁷⁰ que

⁶³ <http://www.gabinetecomunicacionyeducacion.com/es/etiquetas/catedra-rtve-uab>

⁶⁴ <http://catedrartveusal.es>

⁶⁵ <https://www.ocausal.es/catedra-rtve-usal/>

⁶⁶ <https://catedrartveusnet.com/>

⁶⁷ <https://catedrapsm.com/>

⁶⁸ <https://www.catedrartve.uji.es>

⁶⁹ <https://www.rtve.es/rtve/20220623/primer-reunion-catedras-rtve/2384337.shtml>

⁷⁰ <http://oi2media.es/>

promueve RTVE junto con la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad CEU San Pablo, que publica informes de tendencias sobre los informativos televisivos; y el Observatorio sobre la Transformación Digital del Sector Media en el que participa RTVE junto con la Real Academia de Ingeniería, con quien organiza seminarios con el fin de presentar los trabajos de investigación que lleva a cabo RTVE en materia de nuevas tecnologías en colaboración con las diferentes universidades españolas. En 2021 presentaron los resultados de las investigaciones centradas en las tecnologías de inteligencia artificial aplicada a la producción audiovisual⁷¹.

Los proyectos de innovación van permeando poco a poco en la empresa (Vila, 2019). Por ejemplo, el sistema de redacción automática de noticias empieza a aplicarse en 2020⁷² como fruto de su apuesta por la inteligencia artificial con la contratación de una empresa externa. La aplicación de la inteligencia artificial también ha dado lugar a un nuevo proyecto en marcha para desarrollar una herramienta de verificación de información en español, destinada a los profesionales de medios de habla hispana⁷³. Asimismo, en 2021 se retransmite a través de una red portátil 5G y tecnología *cloud*⁷⁴.

En la línea de colaboración con entidades externas, desde 2015 RTVE cuenta con la iniciativa Impulsa Visión, que promueve iniciativas de apoyo a la innovación y el emprendimiento con el fin de contribuir al desarrollo del sector audiovisual español y también al de RTVE⁷⁵. Esta iniciativa plantea tres líneas de actuación:

Impulsa Visión Startups: acelera proyectos innovadores de profesionales autónomos y pequeñas empresas del sector audiovisual que presenten iniciativas creativas en cuanto a tecnología, contenidos y organización empresarial. RTVE convoca un reto anualmente sobre algún proyecto que le interesa al que destina 90.000 euros para impulsar a tres empresas seleccionadas, a las que se les ofrecen infraestructuras y medios, así como un tutor para ejecutar su plan de trabajo en RTVE, quien dispondrá de su licencia de uso. A través de estas convocatorias se han ejecutado proyectos como la realización de directos multicámara basados en la nube y en dispositivos móviles, un sistema de producción de señales FullHD mediante una aplicación móvil en teléfono o tableta, con una vista previa de todas las entradas de vídeo en tiempo real, o incluso un reproductor multicámara que

⁷¹ Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

⁷² <https://www.rtve.es/rtve/20210128/2020-ano-ia-innovacion-rtve/2070942.shtml>

⁷³ Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

⁷⁴ <https://www.rtve.es/rtve/20210708/rtve-innovacion-tecnologia-5g-festival-almagro/2124402.shtml>

⁷⁵ <http://www.rtve.es/rtve/20180928/impulsa-vision-rtve/1813101.shtml>

<http://www.rtve.es/corporacion/impulsavision/>

permite al espectador visionar varias cámaras sincronizadas y escoger cualquiera de ellas en cualquier momento.

- **Impulsa Visión Empresas:** ofrece a empresas e instituciones académicas las instalaciones y equipos de RTVE para que prueben sus proyectos y productos innovadores tecnológicos y de servicios asociados a la producción audiovisual durante tres meses. Las empresas optan a concursar en un pliego público si a RTVE le satisface su propuesta. Esta iniciativa se lleva a cabo desde 2018 y se escogió la accesibilidad de los contenidos como ámbito de prueba, por lo que se testaron sistemas Speech to text, que reconocen el habla y transcriben el texto en las diversas lenguas oficiales del país con el fin de ayudar en la subtitulación de los programas de televisión.
- **Impulsa Visión Ayudas a la investigación:** ofrece tres becas a alumnos universitarios que realicen el Trabajo de Fin de Máster relacionado con temas de innovación o transformación en el sector audiovisual, que resulten interesantes para RTVE, como, por ejemplo, el ámbito de la usabilidad, el impacto de las piezas inmersivas, el consumo digital de los milenials, entre otros. RTVE ofrece ayudas universitarias de 10.000 euros (7.000 para el alumno y 3.000 para la universidad).

Estas tres ramas del Impulsa Visión dieron lugar en 2018 a la constitución de la Cátedra RTVE en la Universidad de Salamanca⁷⁶ sobre emprendimiento tecnológico en el sector audiovisual con el fin de promover la innovación, cuyos resultados se transfieren a RTVE.

En términos generales, los resultados de las investigaciones llevadas a cabo tanto por las cátedras como por los proyectos del Impulsa Visión se están aplicando, por lo que la transferencia roza el 100%. Estas iniciativas han ido surgiendo por la necesidad de investigar en innovación con personal externo porque no disponen de expertos en la plantilla. Además, RTVE se cumple así con la función de servicio público al colaborar con las universidades y con las empresas del sector.

En la línea de colaboración con el sector audiovisual, RTVE tiene en marcha el Proyecto HAZ, a través del que el Instituto RTVE formará a más de 40.000 profesionales en competencias digitales avanzadas y promoverá el talento en la industria del sector⁷⁷.

⁷⁶ <https://catedrartveusal.es/>

⁷⁷ Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

Asimismo, RTVE participa en actividades de I+D+i con organismos internacionales, así como en proyectos de la European Broadcasting Union (EBU), que le permiten colaborar con el resto de medios públicos europeos, como el actual sobre la seguridad de los periodistas⁷⁸. De hecho, RTVE será la anfitriona de la 90ª asamblea general de la institución europea en 2023⁷⁹. RTVE formó parte del Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea para el período 2014-2020, Horizonte 2020, con el fin de potenciar la innovación en toda la Corporación. En 2020 finalizó el proyecto europeo 5G-Media⁸⁰ que investiga las posibilidades de las redes 5G en la producción y emisión de contenidos a través de esta señal de banda ancha. Otro proyecto ya concluido fue Visual Media⁸¹, sobre realidad aumentada y realidad virtual, cuyos resultados se convirtieron en una tecnología que, actualmente, se está utilizando. Para el período 2021-2027, RTVE forma parte del programa marco de investigación e innovación Horizon Europe, con el que se desarrollarán las políticas de I+D+i de la UE⁸². La participación en este tipo de proyectos internacionales le permite a RTVE probar los resultados dentro de su propia estructura y ser reconocido en el ámbito de la innovación a nivel internacional.

Por consiguiente, RTVE es pionera en España en utilizar la tecnología 5G para la transmisión de señal ya que RTVE realizó la primera conexión en directo de televisión del mundo usando exclusivamente tecnología 5G (Stand-Alone)⁸³ el 19 de junio de 2019. La transmisión se efectuó desde Valencia, donde la Corporación participó en el EuCNC 2019 y 7th Global 5G Event con una prueba de conexión en directo de televisión utilizando 5G, para los informativos territoriales de RTVE de Castilla La Mancha y de la Comunidad Valenciana, el Telediario 1 y diversas conexiones a lo largo del día, incluyendo entrevistas, en el Canal 24 Horas. RTVE continúa colaborando en estas pruebas con Vodafone.

Los Centros Territoriales y de los Servicios Informativos de RTVE están probando las ventajas técnicas para las emisiones en directo y en redes sociales desde julio de

⁷⁸ <https://www.rtve.es/rtve/20220428/uer-crea-grupo-trabajo-dirigido-asun-gomez-bueno-mejorar-seguridad-periodistas/2343060.shtml>

⁷⁹ <https://www.rtve.es/rtve/20220701/rtve-acogera-90-asamblea-general-uer/2386175.shtml>

⁸⁰ <https://www.rtve.es/rtve/20170327/rtve-explorara-posibilidades-ofreceran-redes-5g-traves-del-proyecto-europeo-5g-media/1511626.shtml>

⁸¹ <https://www.rtve.es/rtve/20150730/rtve-participara-horizonte-2020-programa-investigacion-innovacion-ue-proyecto-visualmedia/1190800.shtml>

⁸² Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

⁸³ <http://www.rtve.es/rtve/20190702/rtve-vanguardia-del-uso-tecnologia-5g-produccion-programas-television/1969308.shtml>

201984, entre los que destaca como referente el centro territorial de Castilla-La Mancha⁸⁵. En marzo de 2022, RTVE participó en la primera transmisión en Europa, de radio y televisión, en directo de extremo a extremo de 5G a teléfonos inteligentes emitiendo contenidos del Canal 24 horas, La 1 y Ràdio 4 en el Mobile World Congress de Barcelona⁸⁶. La EBU ha galardonado a RTVE por sus avances en 5G con el Premio 'Technology & Innovation Award'⁸⁷. En esta línea, RTVE organiza habitualmente encuentros con empresas del sector e instituciones académicas sobre cuestiones de innovación y transformación digital.

En cuanto a la transformación del proceso de creación de contenidos para nuevos dispositivos y medios, RTVE apuesta por llegar al segmento poblacional joven a través de iniciativas de coproducción, acuerdos con otras plataformas, extrapolar los conocimientos adquiridos en el ámbito digital a la radio y la televisión. Una muestra fue la creación del canal digital PlayZ⁸⁸, exclusivo para el público joven, menor de 35 años. Este canal, creado en 2017, surgió con el objetivo de llegar al segmento de público que no consume asiduamente la televisión. En 2021, PlayZ obtuvo el Premio Ondas al mejor programa de entretenimiento por su apuesta por contenidos innovadores (Newman et al., 2022).

Todas estas iniciativas innovadoras definen unos campos tecnológicos en los que están explorando. Para ello, llevan a cabo tareas de investigación previa para detectar las necesidades del público y conocer el estado del mercado tecnológico audiovisual, pero la investigación posterior es escasa (Vila, 2019). Una forma para conseguir datos directos de la audiencia se realiza a través de RTVE Play. También evalúan la participación de la audiencia a través de las redes sociales. Puesto que pretenden ser un medio 360° dirigido a todos los públicos, buscan al *target* más joven en TikTok, Twitch, Instagram y Youtube (Gómez, 2022). Puesto que no disponen de recursos para la investigación, justifican las iniciativas, pero no presentan cifras de efectividad. Un modo de difusión de los resultados de sus cátedras son las presentaciones que organizan en la Real Academia de Ingeniería, de manera que se difunden en el ámbito científico (Vila, 2019).

⁸⁴ Memoria 2020 Servicio público y responsabilidad social corporativa

⁸⁵ <https://www.rtve.es/rtve/20210708/rtve-innovacion-tecnologia-5g-festival-almagro/2124402.shtml>

⁸⁶ <https://www.rtve.es/rtve/20220303/rtve-participa-primera-transmision-directo-extremo-5g-telefonos-inteligentes/2301603.shtml>

⁸⁷ <https://www.rtve.es/rtve/20220609/rtve-gana-premio-technology-innovation-award-ebu-uer/2370402.shtml>

⁸⁸ <https://www.rtve.es/playz/>

Cada año, RTVE presenta un plan de estrategia tecnológica que muestra las acciones realizadas en cada área (radio, televisión, interactivos, sistemas, emisiones...) que parten de los proyectos desarrollados y también revisa las inversiones en tecnología previstas para los 4 siguientes años. En 2019 se presentó el plan del 2020 al 2025 y en 2020, el plan del 2021 al 2025, cuyos documentos se elaboran con la colaboración de la empresa pública Isdefe (Ingeniería de Sistemas para la Defensa de España), que ofrece asesoramiento en materia de tecnologías de la información y comunicaciones. Vila (2019) explica que comparan su plan con el que ejecutan los medios públicos europeos, la European Broadcasting Union (EBU) y empresas públicas españolas de tecnologías de la información para concluir que RTVE debe invertir recursos para promover la producción digital, mantener la estructura e incorporar la innovación en la cultura empresarial. En este sentido, identifican qué campos están explorando las televisiones públicas europeas como el 5G, inteligencia artificial, Cloud, metadatos, personalización, etc. y comprueban el bajo nivel de inversión de RTVE en nuevas tecnologías.

Por ello, Vila (2019) plantea como retos introducir la innovación como un elemento o factor más dentro de la empresa en todos los ámbitos. En este sentido, reivindica la necesidad de disponer de más recursos y personal cualificado, además de una estructura organizativa que les permita innovar. Por ello, Vila (2019) propone participar en más proyectos europeos, lo que supondría contratar a personal especializado, como ingenieros informáticos, para que los lleven a cabo, y aumentar el tamaño del equipo del área Digital. Si la plantilla de RTVE supera los 6.000, el departamento de Interactivos debería de contar con 600 personas.

Aun así, la labor del área de Innovación ha sido reconocida en 2022 con varios galardones, como el de “Excelencia a la Innovación Tecnológica” del colegio Oficial de Ingenieros Técnicos de Telecomunicación (COITT) y la Asociación Española de graduados e Ingenieros Técnicos (AEGITT); o “Innovadores 2022” de Dolby, por la emisión por primera vez en España con tecnología de sonido envolvente durante el especial del Museo del Prado (Hernández, 2022).

A este respecto, Vila (2019) plantea mantener una línea continuista en la apuesta por la innovación en RTVE y seguir impulsando los proyectos actuales. RTVE asume actualmente el gran reto de la transformación digital para cumplir con su función de servicio público y liderar el mercado mediático español. La transformación digital también supone estar más presente en los nuevos soportes como son la web y las aplicaciones,

por lo que busca recuperar el público joven. Urbano (Gómez, 2022) afirma que RTVE tiene la necesidad de que su *core* sea digital, por lo que el proceso de innovación ha de ser *inside-out*, de manera que la innovación surja y se proyecte al público a partir de las plantillas innovadoras. RTVE ha de continuar siendo relevante para la sociedad española y ocupar un papel distinto al que ha tenido hasta ahora, lo que supone pasar de ser una empresa convencional *broadcast* de radiotelevisión a ser una factoría multimedia que genere contenidos para todos los soportes, formatos, dispositivos, plataformas y grupos de edad.

El gran reto en esta nueva etapa de RTVE es la transversalidad: estar presente en todos los procesos y estructuras para impregnar de innovación y digitalización a toda la corporación. La innovación involucra a todas las áreas y a diferentes actores externos del sector, además de promover los ODS⁸⁹, cuyos resultados se controlan a través de herramientas de inteligencia artificial⁹⁰.

2.6.2.4. RTVE Digital

RTVE inició su andadura en Internet en 1997. RTVE.es nació como una web corporativa que informaba de su actividad y su programación. En 2007, el ente público cambió su titularidad y se convirtió en Corporación RTVE, lo que derivó en la reconfiguración de su estrategia empresarial. RTVE.es se renovó, recogiendo lo dispuesto en la Ley 17/2006 de la Radio y la Televisión de Titularidad Estatal. En esta Ley, y como parte de la prestación del servicio público de radio y televisión, se establece la incorporación de “servicios conexos e interactivos” en la oferta de RTVE. De igual forma, el primer mandato marco de la Corporación RTVE, aprobado en 2007, recoge esta directriz y habilita a RTVE para desarrollar nuevos servicios orientados a Internet.

Consecuentemente, se creó la Dirección de Medios Interactivos, encabezada por Rosalía Lloret (Medina y Ojer, 2010) que empezó a promover iniciativas entorno al desarrollo digital y participativo de los programas de producción propia (García Avilés, 2013:192). A partir de 2008, se le otorga al área Digital una nueva dimensión y se ubica en la misma categoría que TVE y RNE, mientras que anteriormente había ido cambiando de ubicación en el organigrama, incluso dependiendo de TVE durante una etapa, según el peso que le permitía cada presidente de la Corporación.

⁸⁹ Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

⁹⁰ <https://www.rtve.es/rtve/20210906/visibilizando-ods-inteligencia-artificial/2169064.shtml>

El 20 de mayo de 2008 se lanzó la nueva RTVE.es, bajo la dirección de Ricardo Villa, que, además de ser una web informativa, empezó a publicar contenidos propios. En 2008, todas las webs de RTVE se modificaron; se hicieron visibles los contenidos de RNE y TVE en digital; se lanzó el “Telediario en 4 minutos”, una fórmula de empaquetado de la información especialmente diseñada para su consumo online; se creó “A la carta”⁹¹ (el mayor contenedor de audio y vídeo profesional en Internet en español que pone a disposición de los usuarios una gran plataforma de consumo de audio y vídeo bajo demanda); y emergió la redacción digital de Noticias, de modo que funcionaban tres redacciones de Informativos de manera independiente: TVE, RNE y RTVE.es. Hasta que, en septiembre de 2013, la dirección de Informativos de TVE absorbió la sección de Noticias de la web, por lo que los informativos de TVE y RTVE.es se localizan juntos en la primera planta del edificio B de Torrespaña (Gómez, 2019).

La web es un instrumento para mantener el contacto con los públicos. De hecho, en 2006, lanzaron el programa “Defensor del espectador” con el objeto de atender quejas y sugerencias de las audiencias de los diferentes soportes (Medina y Ojer, 2010).

El primer gran hito tras el lanzamiento de RTVE.es fue la retransmisión, por primera vez en la historia, de unos Juegos Olímpicos a través de Internet: los Juegos Olímpicos de Pekín en el verano de 2008 (Léon, 2010). Con Londres 2012, llegaron los primeros Juegos Olímpicos multimedia y multipantalla con 19 señales en simultáneo distintas a las emitidas por televisión. En 2009 RTVE creó la web de Clan, que agrupa todos los contenidos infantiles de TVE, para la que ha ido incorporando aplicaciones específicas para teléfonos móviles, tabletas y televisiones conectadas⁹².

Con la aparición en el mercado en 2009 de los primeros receptores de televisión conectables a Internet, surgió la necesidad de estándares que facilitaran a los radiodifusores su presencia en ese nuevo entorno. Como medio de servicio público, Gómez (2019) afirma que se ven obligados a abrir mercado en los nuevos entornos tecnológicos que vayan emergiendo, por lo que son los primeros en lanzar novedades tecnológicas en el entorno televisivo nacional. En esta línea son pioneros en utilizar desde 2011 la televisión interactiva y el estándar HbbTV (Hybrid Broadcast-Broadband TV) apoyados por la European Broadcasting Union (EBU). RTVE puso en marcha una estrategia específica para su implantación y junto con el resto de radiodifusores, la

⁹¹ <https://www.rtve.es/rtve/20110316/rtvees-lanza-mayor-proyecto-carta-del-mundo-hispano-40000-programas-tele-60000-radio-60-series-integras-2500-documentales/417377.shtml>

⁹² <https://www.espinof.com/la-1/rtve-presenta-su-portal-infantil-con-bastantes-contenidos>

industria y la Administración Pública, trabajó para la elaboración de la primera versión del estándar para su aplicación al mercado español, que fue publicado oficialmente en septiembre de 2012. En 2020, lanzaron la versión 2.0 de esta tecnología web, con la que RTVE Digital avanzó en las prestaciones de este servicio de soporte híbrido.

A partir de 2009, además, se lanzaron aplicaciones para las principales plataformas móviles del mercado. En 2010 la web de RTVE puso en marcha una estrategia multipantalla para llevar los contenidos a otros dispositivos incluyendo móviles inteligentes, consolas de videojuegos y televisores conectados. Con la llegada del iPhone a España, RTVE fue uno de los primeros medios en crear una web optimizada para el dispositivo. En 2011, RTVE se convirtió en el primer radiodifusor nacional que lanzó una prueba piloto que derivó en el lanzamiento del servicio de RTVE A La Carta para televisores compatibles HbbTV. Basados en este estándar, en 2013 crearon el Botón Rojo, con el que el espectador accede a toda la programación de TVE en su televisor conectado a Internet⁹³. En 2017 presentaron el canal digital PlayZ con webseries y documentales para el público joven, que obtuvo el Premio Ondas a mejor programa de entretenimiento (tanto digital como lineal) por su apuesta por contenidos innovadores⁹⁴ y el Radio 3 Extra, con contenidos originales para el digital.

El 3 de agosto de 2018, tras el nombramiento de la administradora única provisional, asumió la dirección de RTVE Digital e Investigación, Ignacio Gómez. Digital e Investigación dependen de la dirección de Proyectos y Estrategia Corporativa, encabezada por Fran Llorente, que a la vez depende de la dirección de Informativos y Actualidad. En 2018, el ex director de Informativos, Fran Llorente, asumía el cargo de director de Proyectos y Estrategias, por lo que controlaba las áreas de Digital, Investigación de Audiencias y Desarrollo de Estrategias, integradas por 137 personas⁹⁵. Desde su puesto, Llorente aunó las directrices de estas áreas creativas con el fin de adaptar a RTVE al contexto digital. Por ello, sus funciones se centraron en coordinar y desarrollar los proyectos transversales vinculados a la estrategia global de RTVE; impulsar la transformación digital de RTVE, que incluye la gestión de la página web RTVE.es, aplicaciones móviles, RTVE a la carta (fue nombrado director de RTVE Play en 2021), plataformas OTT, presencia en redes sociales, desarrollos

⁹³ Memoria 2019 Servicio público y responsabilidad social corporativa

⁹⁴ Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

⁹⁵ <https://www.rtve.es/rtve/20180803/fran-llorente-maria-escario-entran-formar-parte-del-nuevo-equipo-directivo-nombrado-administradora-unica-rtve/1773641.shtml>

específicos para Internet o dispositivos de nuevas tecnologías; coordinar e impulsar todas las acciones de innovación de contenidos dentro de la corporación en coordinación con la dirección de Innovación Tecnológica; y realizar y difundir investigaciones que doten de estrategias al resto de la corporación. Llorente abandonó RTVE en noviembre de 2021 y fue fichado por el Grupo Prisa para dirigir el área de video⁹⁶.

El área Digital de RTVE, integrada por 114 personas, se centra en el diseño de las webs, los dispositivos móviles, las aplicaciones y las tecnologías de voz. El cometido de esta área se centra en desarrollar tecnologías y mejorar los procesos de producción para ofrecer el mejor producto digital y estar presente en todas las plataformas existentes en el mercado. La estrategia de distribución de los contenidos digitales depende de la evolución tecnológica del mercado, puesto que deben adaptarse a los nuevos dispositivos que van adquiriendo los usuarios. El factor diferenciador de la apuesta por la innovación de RTVE frente al resto de empresas mediáticas es la presencia en todos los soportes existentes. De hecho, ahora están apostando mucho por las nuevas tecnologías de voz, puesto que son la tendencia vigente en el ámbito audiovisual internacional. Ejemplo de ello es que RNE dispone de dispositivos de voz, incluso Amazon cuenta con las emisoras de RNE. En 2019 se amplió el número de productos disponibles en altavoces inteligentes, como Alexa y Google Home⁹⁷.

RTVE ha invertido en potenciar diversos productos y servicios digitales a partir de herramientas innovadoras. Desde las retransmisiones multipantalla (accesible a diversos dispositivos); la emisión en directo de canales de TVE; la webcam de RNE; las aplicaciones de Noticias y de Deportes; así como la digitalización del archivo de RTVE y del NODO⁹⁸, proyecto desarrollado junto con la Filmoteca Nacional, que se lanzó en diciembre de 2012 para poner a disposición de los ciudadanos parte de los fondos audiovisuales de la Filmoteca Nacional con un catálogo inicial compuesto por más de 4000 vídeos, con una duración total de 700 horas. También en este proyecto, la dimensión multipantalla se concretó en una web⁹⁹ accesible a través de navegadores, móviles, tabletas y consolas de videojuegos.

⁹⁶ <https://elpais.com/sociedad/2021-11-22/fran-llorente-sera-el-nuevo-director-del-area-de-video-de-prisa-media.html>

⁹⁷ Memoria 2019 Servicio público y responsabilidad social corporativa

⁹⁸ <https://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2015/11/20151102-rtve.html>

⁹⁹ <https://www.rtve.es/filmoteca/>

Actualmente, la web de RTVE cuenta con toda la oferta informativa, televisiva, deportiva y radiofónica de la corporación. Además, permite seguir en directo todos los canales de televisión y radio, así como las señales que ofrece la aplicación de Noticias y los contenidos extra de los programas de TVE. En 2020, empezaron a rediseñar RTVE A la carta en RTVE Play, con el fin de convertirse en el gran repositorio de RTVE, desvinculado de la programación lineal, que incluye, además, “Somos cine” con las películas participadas por RTVE de los últimos años. Se lanzó RTVE Play +, un servicio de suscripción de vídeo bajo demanda que pretende reforzar el posicionamiento internacional de RTVE. Y en 2021 se estrenó RTVE Play100, la nueva plataforma gratuita de video y audio bajo demanda que ofrece el consumo, en cualquier dispositivo, de una gran variedad de de series internacionales, cine, documentales y contenidos únicos, creados específicamente para el canal online. RTVE Play compite con las grandes plataformas audiovisuales. Su lanzamiento estuvo vinculado a los Juegos Olímpicos de Tokyo. Además, se estrenó RTVE Play Radio, donde se pueden escuchar todos los programas de radio101. Actualmente, está en desarrollo RTVE Play Momentum con el fin de que esta nueva plataforma audiovisual avance hacia un modelo abierto en el que participen otros organismos en la distribución de contenidos en habla hispana102. En 2020 también se lanzaron canales de YouTube, entre ellos RTVE Noticias; se implantó el subtulado automático de los Telediarios en inglés y en las lenguas cooficiales; y empezó la reestructuración de la arquitectura y de los contenidos de RTVE Digital103. Y el gran proyecto interactivo y transmedia La gran consulta104, que arrancó en agosto de 2021, también tiene su parte en el soporte digital, donde almacena los videos de los programas itinerantes y una ofrece una encuesta *online* con el fin de conocer la opinión de la ciudadanía respecto a cuál es la radiotelevisión pública que quiere y la función que espera de ella.

Durante el mandato de Gómez, se identifican unas competencias digitales mayores, una necesidad de transformar digitalmente la empresa y que toda la plantilla de RTVE participara en la web. Por ejemplo, el programa Informe Semanal no realizaba nunca un reportaje para la web y, desde entonces, además de producir sus piezas para ser emitidas

¹⁰⁰ <https://www.rtve.es/play/>

¹⁰¹ <https://www.rtve.es/rtve/20210720/nueva-plataforma-rtve-play/2114681.shtml>

¹⁰² Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco

¹⁰³ Memoria 2020 Servicio público y responsabilidad social corporativa

¹⁰⁴ <https://www.rtve.es/noticias/lagranconsulta/>

en TVE, también lanza piezas digitales y *makings off* previos a la emisión del programa en La 1. En este sentido, las diversas secciones y programas se están implicando en llegar a su audiencia en diversos momentos y dispositivos por lo que se detecta una evolución digital de la plantilla de RTVE que ha avanzado mucho en los últimos años con un enfoque más digital y reduciendo la exclusividad de la televisión.

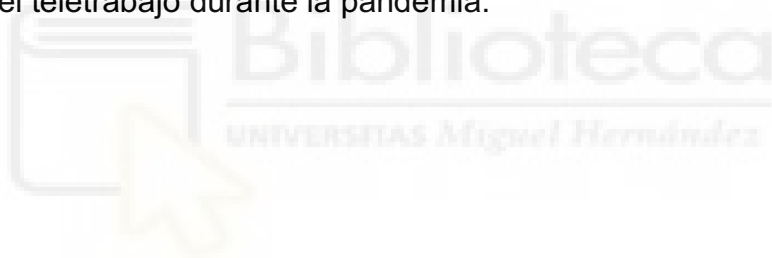
Por tanto, la llegada de la administradora única provisional benefició a la empresa en el sentido de que buscan al público también en el ámbito digital y han ampliado su espectro informativo. De hecho, los directivos de Informativos y Actualidad, Enric Hernández, y de Proyectos y Estrategias, Francisco Llorente, hablan de la digitalización de la empresa, por lo que el legado que quieren dejar es que la empresa sea digital. La digitalización ahora es una prioridad que ya se ha interiorizado en el flujo de trabajo de los empleados.

Dentro del área Digital, el RTVE Lab se crea en junio de 2011. Pertenece al departamento de Interactivos RTVE y se ubica en la 4ª planta de la torre B de Torrespaña, donde trabajan los profesionales de RTVE.es. RTVE Lab es una sección de la web, a pesar de que dispone de una interfaz propia, independiente de las tres secciones de informativos de TVE, RNE y RTVE.es. El laboratorio dependía de la dirección del Área de Contenidos Digitales, cuyo responsable era Alberto Fernández, y funcionaba bajo la dirección del área Digital e Investigación, de Ignacio Gómez. Desde la reestructuración organizativa de 2021, RTVE Lab es una subdirección a cargo de Juan Manuel Cuéllar y perteneciente a la dirección de Innovación y Digital que encabeza Urbano García.

El laboratorio arrancó en 2011 liderado por Ricardo Villa, Ismael Recio y Miriam Hernanz y formaba parte del conjunto de iniciativas del departamento de Estrategia y Desarrollo de Negocio de Medios Interactivos. En septiembre de 2013, la dirección de Informativos de TVE absorbió los informativos de RTVE.es pero el laboratorio no formó parte de esa absorción y continuó bajo la subdirección de contenidos (entonces en manos de Alberto Fernán) y Rosario Marcos se incorporó al equipo del laboratorio como directora, junto con Ismael Recio (diseñador y jefe), dos realizadores y dos redactores, cuya estructura se mantuvo hasta diciembre de 2014. Tras las elecciones generales de noviembre de 2014, es nombrado director de RTVE.es Alejandro Vega y destituyen a parte del equipo, de manera que el laboratorio pasó unos meses sin dirección. En mayo de 2015, se reconfiguró el laboratorio y asumió la subdirección Miriam Hernanz, en cuyo momento se rediseñó también su imagen visual corporativa.

Desde su nacimiento, el laboratorio no ha dependido de la estrategia de innovación corporativa sino de la estrategia del área Digital. Durante el mandato de la Administradora Única Provisional, el área Digital dependía de la dirección de Proyectos y Estrategia Corporativa que encabezaba Francisco Llorente que, a la vez depende de la dirección de Informativos y Actualidad, a cargo de Enric Fernández. Por tanto, desde 2018 hasta 2021, el laboratorio forma parte de los Informativos de RTVE, lo que conllevó aumentar la sinergia del laboratorio con los Servicios Informativos y otras secciones. A raíz de la reestructuración de RTVE tras el nombramiento del nuevo Consejo de Administración en 2021, desde diciembre de 2021 el periodista Juan Manuel Cuéllar encabeza el RTVE Lab y su subdirectora hasta el momento, Miriam Hernanz, se traslada a Prisa Media para ejercer el cargo de directora de Nuevas Narrativas y Formatos Audiovisuales del grupo mediático¹⁰⁵.

El RTVE Lab ha cambiado de nuevo su identidad visual corporativa y se encuentra actualmente en un proceso de reestructuración tanto del equipo como de sus tareas y las colaboraciones con el resto de las secciones de RTVE, que ha coincidido con el proceso de desescalada del teletrabajo durante la pandemia.



¹⁰⁵ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/12/03/companias/1638529826_482846.html



Capítulo 3.

Metodología





La investigación emplea una metodología que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. Por una parte, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica sobre los parámetros y conceptos que definen nuestro objeto de estudio: BBC, RTVE, los medios de servicio público, la innovación en los medios de comunicación y los laboratorios de innovación de los medios.

Por otra parte, la recogida de datos se basa en el análisis de contenido de las piezas y proyectos lanzados por ambos laboratorios durante el período de tiempo comprendido desde su fundación (BBC News Labs en 2012 y RTVE Lab en 2011) y hasta 2020, cuyo listado adjuntamos en los anexos 8 y 9. Examinamos los productos generados por el RTVE Lab y BBC News Labs, cuantificando y clasificando cada uno de ellos según varias categorías relacionadas con el tipo y la naturaleza de la innovación. Para cada proyecto se elaboró una ficha de análisis de codificación, especificando sus elementos, áreas involucradas, fecha de lanzamiento, objetivo principal y resultados obtenidos.

También se ha recopilado información a través de la realización de entrevistas semiestructuradas presenciales y online a los profesionales vinculados a ambas entidades. Se realizaron entrevistas semiestructuradas individuales (Charmaz and Belgrave, 2012) de unos 60 minutos aproximadamente a una muestra de directivos y empleados. En RTVE Lab se entrevistó a la totalidad de su plantilla (n=11) (los empleados de perfil tecnológico mantuvieron el anonimato en sus respuestas, ya que son personal externo de RTVE). Mientras que en BBC News Labs se entrevistó a una muestra representativa de cuatro profesionales, de los que uno solicitó su anonimato. En las entrevistas se representó la jerarquía de los roles de los equipos de ambos laboratorios.

Además, se realizaron otras entrevistas de contexto a otros directivos vinculados con las estrategias de innovación de ambas corporaciones, tres de RTVE y nueve de BBC. Se contactó de nuevo a través de videollamadas en junio de 2020 y en marzo de 2022 para entrevistar a profesionales de RTVE Lab y BBC News Labs con el fin de actualizar la información. También entrevistamos a dos directivos de European Broadcasting Union (EBU), de modo que hemos recopilado un total de 26 entrevistas, cuyo listado aparece en el anexo 1. Para efectuar las entrevistas elaboramos distintos tipos de cuestionarios, de entre 50 y 100 preguntas, según el perfil y rol de cada profesional, cuyo cuestionarios tipo se adjuntan en los anexos 2,3,4,5,6 y 7. Asimismo, recibimos la autorización expresa por parte de cada uno de ellos para publicar la

información extraída, así como citar sus nombres y apellidos. Las entrevistas fueron grabadas con su consentimiento y transcritas posteriormente con el fin de ordenar y categorizar su contenido (Wimmer y Dominick, 1996).

Para analizar los datos de las entrevistas semiestructuradas hemos aplicado los temas que identifican Paulussen, Geens y Vandenbrande (2011), que se relacionan con las características organizativas de la redacción (su estructura física y jerárquica e infraestructura tecnológica), los recursos humanos disponibles (perfiles laborales, nivel de polivalencia de la fuerza laboral, sistemas salariales y de recompensa), la organización del trabajo dentro de la redacción (asignación de tiempo y recursos, rutinas de trabajo y flujos de trabajo) y las actitudes profesionales hacia las innovaciones de la redacción (objetivos empresariales y periodísticos y representación de los usuarios).

Además, se han realizado tres estancias de investigación en las instalaciones de las dos corporaciones (BBC en Londres y Salford y RTVE en Madrid), lo que ha permitido comprobar de primera mano el funcionamiento y organización de sus profesionales. Las estancias permitieron aplicar la observación participante, que incluyó la asistencia a reuniones de equipo, conversaciones informales y la comprobación de sus procesos y recursos de producción, durante períodos de cinco días en febrero de 2017 en Madrid (RTVE), en junio de 2018 en Londres y Salford (BBC) y en diciembre de 2019 en Madrid (RTVE). Las estancias y las tomas de contacto directo con los profesionales, tanto de los laboratorios como de los departamentos vinculados con la estrategia de innovación corporativa, nos han permitido conocer numerosos detalles de sus rutinas de trabajo y otros aspectos así como comprobar la evolución de los laboratorios durante un período de tiempo y su adaptación a las nuevas condiciones laborales impuestas por la pandemia. Asimismo, nos han ayudado a entender la cultura corporativa, el modelo de negocio y los retos empresariales que diferencian a ambos laboratorios y que forman parte del estado de la cuestión. Además, el hecho de mantener el contacto con varios entrevistados vía email y a través de videollamadas nos permitió actualizar la información constantemente durante el período de la investigación.

También aplicamos un cuestionario a los empleados de ambos laboratorios y de las secciones del departamento de Research & Development de la BBC, pero, debido al escaso número de respuestas, descartamos sus resultados.

Capítulo 4.

Resumen de los resultados





A partir de la aplicación de la metodología mixta propuesta, hemos ido extrayendo los resultados de cada artículo con los que describimos la estructura y funcionamiento de cada laboratorio, analizamos sus productos, identificamos su colaboración con el resto de secciones de las corporaciones a las que pertenecen, valoramos el nivel de transferencia de sus innovaciones, su aportación a la función de servicio público de sus entidades y extraemos los elementos que los caracterizan como comunidades de práctica, entre otros.

4.1. Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: el caso del RTVE Lab. *Hipertext.net*

En este artículo, exponemos los resultados obtenidos en tres epígrafes que describen el desarrollo de la innovación en el RTVE Lab: organización, producción y distribución.

4.1.1. Innovación en la organización

El equipo multidisciplinar está compuesto por ocho profesionales: tres periodistas y un realizador (de RTVE) y tres desarrolladores y un diseñador que pertenecen a una empresa externa, contratada por pliego público. La etapa actual coincide con el mayor número de profesionales que integran el laboratorio, por lo que se comprueba la necesidad de personal para crear sus productos y la apuesta de la corporación por su crecimiento. La fase de preproducción arranca con la propuesta de las ideas, que surgen de diversas fuentes: los integrantes del RTVE Lab, el departamento de Contenidos de RTVE.es, compañeros de cualquier sección de RTVE... Por tanto, en temas concretos, trabajan con la colaboración puntual de otros profesionales de la casa, según sean los promotores de la idea o se busque su colaboración posteriormente para desarrollar una parte del proceso de producción. Todas las ideas se valoran y se concreta un cronograma de producción. El orden responde al tipo de contenido, si va ligado a la actualidad o a un calendario concreto o a las características del proceso de producción. La subdirectora suele organizar una previsión de trabajo a seis meses vista. A partir del contenido se decide el formato, los soportes y el proceso de producción. Para ello, el equipo se reúne y realiza una tormenta de ideas. El diseñador y los desarrolladores proponen los formatos que consideran más adecuados, según las ideas formuladas. El equipo empieza a trabajar: mientras los periodistas se centran en la fase de documentación y elaboración del contenido, el diseñador maqueta el diseño de cada pieza y los desarrolladores se

dedican a crear los formatos a partir de los bocetos del diseñador. Se realizan constantes reuniones para comprobar el desarrollo del trabajo de cada uno de los miembros del equipo. El RTVE Lab pertenece al departamento de Interactivos RTVE y dispone de un interfaz propio. Por tanto, los desarrolladores del laboratorio trabajan independientemente de los de rtve.es. Mientras que los desarrolladores de esta web trabajan físicamente separados de los periodistas, que generan los contenidos, todos los miembros del equipo del laboratorio trabajan juntos. Las razones son obvias: el equipo necesita trabajar en continuo contacto y comunicación directa, de manera que el intercambio de información y *feedback* entre ellos es constante. No existe una rutina de trabajo fija, puesto que cada pieza exige unos tiempos y condicionantes determinados. Además, se suelen producir varios productos a la vez, de modo que cada miembro está trabajando en una fase diferente del proceso de producción de cada pieza. Finalmente, se llega a la fase de verificación del producto, cuando se detectan los errores y se introducen las pertinentes modificaciones, normalmente a nivel tecnológico, para mejorar la navegabilidad y la experiencia del usuario. Una semana antes del lanzamiento, se testea el producto entre el equipo y su círculo de allegados. Entonces se suelen realizar las últimas modificaciones. Las reuniones de equipo son constantes e informales. En el funcionamiento del equipo resulta crucial la dinamización de la subdirectora que supervisa todo el proceso de producción de cada uno de los miembros. Entre los instrumentos clave del éxito de la organización del equipo destacan las continuas reuniones de grupo, a menudo espontáneas, y el hecho de trabajar juntos físicamente, lo que permite un contacto directo y constante entre todos. “La innovación no supone un protocolo de trabajo, pero sí que existe cierto protocolo de flujo de trabajo”, explica Hernanz (2017).

4.1.2. Innovación en la producción

Los integrantes del equipo coinciden en que prima el contenido a la hora de diseñar y crear una pieza. En primer lugar, se escoge el tema y, después, se adaptan los formatos más adecuados para transmitir el contenido. Cada pieza es única y se elabora con unas condiciones y procesos diferentes. En su selección adquiere importancia la función de servicio público del medio. Entre los formatos más populares destacan los interactivos y los videos elaborados para ser consumidos en Internet. Al optar por un formato u otro, también se tiene en cuenta que, según datos del departamento de audiencias de RTVE, el 55% de los productos se consumen en la pantalla del ordenador y el 45% en un

dispositivo móvil, porque los formatos ofrecen una experiencia diferente al usuario, dependiendo del soporte en que se consuma.

Hemos analizado un total de 29 piezas elaboradas en los dos últimos años (13 en 2015 y 16 en 2016). En la sección “Tienes que verlo” cualquier periodista de RTVE puede publicar noticias sobre tecnología, entretenimiento o tendencias. Twitter y Facebook son la base estratégica para distribuir los contenidos de esta sección y mantener *feedback* con los usuarios.

Tabla 2. Productos generados por el RTVE Lab en 2015

TÍTULO	TIPO DE FORMATO	FECHA
Premios Goya	Radar social TW Transmedia de un programa de TVE	7 de febrero
Premios Goya	Galería de fotos con lupa Transmedia de un programa de TVE	7 de febrero
Liga Masterchef	Votación interactiva Transmedia de un programa de TVE	14 de abril
Eurovision	Radar social TW. Transmedia de un programa de TVE	21 de mayo
Las sinsombrero	Webdoc Transmedia de documental lineal y exposición	26 de junio
San Fermín	Video interactivo multipantalla	7 de julio
Trazos Urbanos	Microdocumental para Instagram	13 de julio
Carlos, Rey Emperador	Mapa interactivo de personajes. Transmedia de una serie de TVE	7 de septiembre
Carlos de Gante	Podcast. Transmedia de una serie de TVE	7 de septiembre
Karaoke “Mi gran noche”	Video-karaoke interactivo Transmedia de una película	23 de octubre
Ingeniería Romana	Webdoc, mapa interactivo y VR Transmedia de un programa de TVE	24 de octubre
Tiempo de campaña	Visualización de datos interactiva	1 de diciembre
Generador de ilusión	Juego interactivo con videos lineales Transmedia de un programa de TVE	14 de diciembre

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Productos generados por el RTVE Lab en 2016

TITULO	TIPO DE FORMATO	FECHA
Premios Goya	Porra interactiva Transmedia de un programa de TVE	6 de febrero
Premios Goya	Radar social TW Transmedia de un programa de TVE	6 de febrero
Urban Beekeeping	Reportaje con realidad virtual	26 de febrero
Cuéntame cómo pasó. 300 capítulos	Video interactivo Transmedia de la serie	3 de marzo
Generation What	Encuesta, mapa de resultados interactivo y videos lineales	11 de abril
Refugiados	Reportaje interactivo	2 de abril
El Caso	Corto interactivo Transmedia de una serie de TVE	12 de abril
Champions Replay	Juego interactivo. Gamificación Transmedia de la retransmisión del partido	28 de mayo
Vive Río: Heroínas	Video 360°	12 de julio
El Trampolín	Gamificación	5 de agosto
El despertador	Videos lineales	5 de agosto
Héroes: cuando la tierra arde	Fotogalería con lupa	7 de septiembre
37 edificios para soñar	Juego Interactivo	5 de octubre
Sexo, maracas y chihuahuas	Webdoc Transmedia de un documental	14 de noviembre
La Cocina	Video 360°. Transmedia de una obra de teatro	18 de noviembre
Que tiemble el camino	Webdoc y gamificación Transmedia de un documental	13 de diciembre

Fuente: Elaboración propia

Los productos lanzados por el RTVE Lab entre 2015 y 2016 presentan temáticas de interés general, relacionadas con espacios de ficción, entretenimiento e informativos. En todos los casos son formatos interactivos, exceptuando los videos lineales de “El Despertador” sobre los Juegos Olímpicos y los videos sociales elaborados para ser consumidos en las redes. Cabe destacar el alto porcentaje de producciones transmedia: 21 de los 29 productos analizados son transmedia.

4.1.3. Innovación en la distribución e interacción con la audiencia

Los productos del RTVE Lab se difunden a través de su propia web, de RTVE.es y de las redes sociales. Puntualmente, algunos programas de TVE y RNE o medios externos publican informaciones sobre sus piezas. Según datos del departamento de audiencias de RTVE, su mayor flujo de visitas procede de Google, con un 41% del tráfico total en marzo de 2017. Le siguen los marcadores con un 39%, lo que significa que sus usuarios son fieles y visitan el RTVE Lab con asiduidad.

En las redes sociales, el 20% de los usuarios accede al RTVE Lab. Como indica Hernanz (2017), el laboratorio no dispone de una estrategia específica para redes sociales, que son gestionadas por los periodistas y la directora. Las piezas se publican de manera puntual y los periodistas también se encargan de fomentar el *feedback*.

Según datos de RTVE, en 2016 la web del RTVE Lab recibió 900.000 usuarios, de los que 377.728 fueron usuarios únicos. De esta cifra, el grueso se concentra en agosto de 2016, cuando se registraron 201.000 usuarios únicos, que responde al seguimiento de los Juegos Olímpicos de Río. El Trampolín obtuvo el 54% de la audiencia, la encuesta Generation What registró el 20%, el corto interactivo de El Caso contó con el 9% y la aplicación virtual Vive Río, un 3%.

A la hora de idear el formato de cada pieza, los profesionales aplican un diseño *responsive*, ya que tienen presente, desde el inicio, el soporte donde va a ser consumido. Por tanto, para cada producto se diseña una estrategia de distribución: de cada pieza se elaboran versiones específicas para cada soporte o red social. RTVE Lab también ha creado aplicaciones para visionar videos de 360° y difundir piezas en dispositivos móviles, donde más se consumen las redes sociales.

4.2. The role of innovation labs in advancing the relevance of Public Service Media: the cases of BBC News Labs and RTVE Lab. *Communication & Society*

En este artículo exponemos los resultados del análisis de ambos laboratorios objeto de estudio, clasificados en diversos parámetros según los objetivos planteados, en relación con la función que estos departamentos desempeñan para incrementar la relevancia de los medios de servicio público.

4.2.1. BBC News Labs

4.2.1.1. Origen y objetivos

La BBC no solo es una referencia como medio de servicio público en Europa, sino que también lidera la innovación en el escenario global. De hecho, el artículo 65 de su Royal Charter de 1922 establece que el propósito de su investigación y desarrollo incluía la búsqueda de la innovación como parte de su función de servicio público (Collins, 2007). El departamento de Research and Development, dirigido por Adrian Woolard, y su sección Future Experience Technologies, lanzaron BBC News Labs en mayo de 2012. El laboratorio está dedicado a impulsar la innovación en los servicios de noticias. Su función básica es crear herramientas innovadoras y eficaces para el consumo de noticias online. Desarrollan formatos periodísticos que “agilizan las tareas de producción de los periodistas en diferentes medios, así como dispositivos para mejorar la experiencia de usuario de sus noticias y explorar la intersección del periodismo, la tecnología y los datos” (Woolard, 2018). Este laboratorio surgió como una iniciativa para identificar y solucionar las necesidades tanto de la audiencia como de los trabajadores de la BBC. En un primer momento, el laboratorio fue creado para difundir los avances del departamento de Research and Development a través de BBC News y para servir de enlace entre ambos departamentos. Por ello trabaja en estrecha colaboración con Research and Development de la BBC y los técnicos de BBC News Products and Systems, que se encarga de la parte tecnológica de los informativos. Aproximadamente el 50% de su financiación procede de BBC News y el resto El 50% se origina en el Design and Engineering de la BBC.

Según su director, Robert McKenzie (2018), los principales objetivos de BBC News Labs son “aprovechar el talento y la creatividad de la BBC para impulsar la innovación, generar oportunidades para el periodismo basado en historias, apoyar la transferencia de la innovación a la producción, promover estándares para colaborar con los medios y aumentar el valor innovador de BBC News”. McKenzie (2018) afirma que la BBC ha marcado estratégicamente estas prioridades para su servicio público, “porque hay un compromiso de mejora; también porque el presupuesto de la BBC está disminuyendo y necesitamos aumentar las audiencias”.

4.2.1.2. Estructura y funcionamiento

El laboratorio cuenta con un equipo multidisciplinar de perfil tecnológico compuesto por profesionales ubicados en el Central Lab de Broadcasting House en Londres. El equipo está dirigido por Robert McKenzie y Miles Bernie, un periodista y un ingeniero que comparten las decisiones y supervisan todos los proyectos. Todos los miembros del laboratorio son ingenieros de software, excepto dos periodistas y un administrador de redes sociales, y trabajan como gestores de proyectos, diseñadores y desarrolladores. Según McKenzie (2018), News Labs busca principalmente “profesionales multitarea” y las decisiones se toman entre ambos directores: Bernie informa de la parte técnica y McKenzie de la parte editorial. McKenzie (2018) destaca que trabajan en “stream team”, es decir, equipos temporales, que no se especializan en un campo pero que conocen todas las herramientas que maneja el laboratorio. Y también desarrollan proyectos en “work packs” con empresas externas.

El equipo de BBC News Labs trabaja con compañeros de otras secciones de Research and Development, que está compuesto por 200 trabajadores distribuidos entre las sedes del South Lab y Central Lab en Londres y el North Lab en Salford. Por lo tanto, la coordinación de los procesos de producción es fundamental. De acuerdo con Woolard (2018), los proyectos son iniciados tanto por la corporación como por el laboratorio, de modo que los directivos y empleados pueden contribuir con sus propias ideas. Su actividad principal se centra en proyectos innovadores de software y creación de contenidos, que abarcan contenidos enriquecidos, reconocimiento facial o de voz, tecnología del lenguaje y reutilización de contenidos en diferentes formatos. Según McKenzie (2018), los flujos de trabajo en News Labs son flexibles y ágiles, de modo que los profesionales pueden decidir con qué tipo de contenido y formato experimentarán o cuáles son las mejores herramientas para cada proyecto.

Los procesos de producción requieren reuniones periódicas para evaluar el estado de los proyectos. Cada equipo se reúne diariamente de manera informal y formalmente una vez por semana. Además, organizan cuatro reuniones anuales para evaluar el avance de los proyectos y dos reuniones anuales para revisar los resultados con la corporación. Los criterios que se aplican a la hora de desarrollar un proyecto se basan en la mejora de la experiencia de usuario, la calidad del producto y la reputación corporativa.

Los resultados de cada proyecto se evalúan internamente a través de sistemas de calificación, pruebas y presentaciones, y muchos de ellos se distribuyen a través de BBC Taster para que la audiencia los pruebe y evalúe (Woolard, 2018).

4.2.1.3. Concepto y desarrollo de la innovación

La visión de los directivos sobre la innovación permite conceptualizar la forma en que se desarrollan los procesos y objetivos en BBC News Labs. Woolard (2018) afirma que “la innovación es crear algo que se puede entregar de manera escalable”. Por otro lado, Laura Harrison, de Connected Studio, (2018) argumenta que la innovación consiste en “hacer algo nuevo para mejorar los procesos, los productos, las audiencias o el prestigio de los medios”. McKenzie (2018) agrega que la innovación es “un producto, servicio o herramienta que proporciona una forma práctica de atraer nuevas audiencias”. Según Michael Evans (2018), desarrollador de inteligencia artificial en Future Experience Technologies, los productos de laboratorio se crean bajo el concepto de innovación en el servicio público, que “garantiza accesibilidad y universalidad tanto en su diseño como en su contenido”.

Woolard (2018) distingue tres tipos de innovación que lleva a cabo la BBC: a) “innovación incremental”, que se refiere a la evolución continua para agregar nuevas características a los productos existentes; b) “innovación nutricional”, la que más practican, a partir de la implementación de sus tecnologías y productos; y c) “innovación discontinua”, que consiste en lanzar productos o utilizar tecnologías que impliquen cambios profundos en su oferta a la audiencia o en sus propios procesos de producción. La BBC es un ejemplo de innovación discontinua, ya que ha sido pionera en numerosos casos de producción audiovisual. En este sentido, Woolard (2018) considera que el laboratorio debe incrementar la innovación incremental. También argumenta que la innovación continua es difícil de mantener y que la innovación discontinua es muy difícil de desarrollar, ya que este tipo de innovación es más arriesgada y lleva más tiempo.

Entre los desafíos a los que se enfrenta la BBC destacan mantener su legado y relevancia, que obligan a la BBC a mantenerse en constante renovación tecnológica; competir con las nuevas plataformas y medios; y gestionar el cambio en el actual período de transición, con la responsabilidad de mantener el modelo de calidad y la accesibilidad para toda la audiencia. Otro desafío es la transferencia a otros departamentos de la BBC.

4.2.1.4. Transferencia de resultados de innovación

Si bien la transferencia de su producción a otras secciones de la corporación es uno de sus principales objetivos, McKenzie (2018) explica que la BBC está configurada básicamente para ser un medio de comunicación tradicional y la plantilla profesional va adaptando poco a poco las propuestas de los equipos de innovación. En la mayoría de las secciones se mantiene la estructura organizativa tradicional y las rutinas de trabajo anteriores. Gran parte de la transferencia llega a los departamentos de Tech Enterprise, Online (deportes, noticias, iPlayer e iRadio), BBC 3 y BBC News Labs. En general, un bajo porcentaje de la producción del laboratorio se transfiere a otro personal de la BBC.

Figura 1: Herramienta Salco de periodismo semiautomatizado



La transferencia de los productos de Research and Development al resto de la corporación no está muy definida en términos porcentuales, ya que es una innovación incremental que modifica estándares, procesos de producción, conocimiento, etc. “La innovación se puede crear rápidamente pero su aplicación suele ser lenta”, argumenta Woolard (2018). Sin embargo, el nivel de transferencia de BBC News Labs a BBC News es alto y afecta positivamente a la corporación, lo que repercute en un mejor servicio para la audiencia (Woolard, 2018). Internamente, junto con el equipo de Connected Studio, los profesionales de BBC News Labs organizan talleres para sus compañeros de la corporación. Han creado un sitio web interno, News Labs Toolkit, donde se muestran los prototipos que utiliza el personal de la BBC. Esta transferencia se traduce también en colaboración con entidades externas, académicas o profesionales. Según Andy Conroy (2018), jefe de Research and Development, el laboratorio trabaja con más de 50 entidades para impulsar la industria tecnológica a nivel internacional. Por lo tanto, los

resultados de BBC News Labs se transfieren a otros departamentos de la BBC y a instituciones externas de diversas maneras, brindando conocimientos y productos que permiten a BBC News Labs ser un centro de excelencia en la investigación de la radiodifusión (Figura 1).

Figura 2: Un modelo de transferencia de resultados de innovación en BBC News Labs



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.5. Análisis de los productos

Hasta 2018, BBC News Labs había desarrollado 54 proyectos: 27 activos, 9 inactivos y 18 cerrados. Hemos centrado nuestra investigación en los 27 proyectos activos. De estos, 8 proyectos identifican oportunidades para interactuar con las industrias de tecnología e información; 12 se destinan al desarrollo de herramientas para ayudar a los periodistas; 10 ofrecen nuevos enfoques para contar historias; 3 traducen el contenido a un idioma extranjero; 6 desarrollan la generación automática de metadatos y etiquetas; 2 pertenecen a la categoría de seguimiento de transmisiones y redes sociales en múltiples idiomas; y uno se ocupa de la identificación de contenidos en diferentes plataformas (Tabla 4).

Tabla 4: Tipología de proyectos activos de BBC News Labs hasta 2017

PROYECTOS ACTIVOS	Identificar oportunidad es con tecnología y noticias	Herramient as para ayudar a los periodistas	Nuevos enfoques para contar historias	Traducción en lengua extranjera	Generación automática de metadatos y etiquetas	Seguimiento de transmisiones y redes sociales en múltiples idiomas	Identificación de contenidos en diferentes plataformas
News Hacks	X	X					

360º video/VR

X

ALTO				X			
Atomised News			X				
Audiogram Generator		X					
BBC for voices user interfaces			X				
BBC Rewind		X	X		X		
Bots			X				
Connected Studio-World Service	X		X			X	
External links manager					X		
Gifenator		X					
Data Journalism in India	X						
Language Technology	X	X		X			
News Switcher		X					
News in Space							X
OCTO					X		
Radio Reader		X					
SCRIPT				X			
SUMMA						X	
Sticht			X				
Structured Journalism	X	X	X				
Suggest	X	X	X				
Juicer	X	X			X		
News Slicer			X				
Trust Project Challenge	X						
Transcriptor		X			X		
Window on the newsroom		X			X		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por BBC News Labs

Uno de los principales compromisos del laboratorio es el desarrollo de herramientas que faciliten el trabajo periodístico, por lo que explora cómo convertir contenidos de video en varios idiomas, capturar imágenes de retransmisiones en directo, escuchar las noticias en diferentes altavoces inteligentes... Han experimentado con bots en plataformas de mensajería y redes sociales. Varios proyectos promueven la colaboración en innovación periodística a través de eventos News Hacks a partir de los que el laboratorio desarrolla las mejores propuestas presentadas. Además, News Labs y Connected Studio organizan actividades que promocionan BBC World Service en países con poco desarrollo tecnológico y aprovechan el talento de la industria local para diseñar proyectos conjuntos.

El futuro de la experimentación en la BBC se centra en la inteligencia artificial, la tecnología de voz y el uso de robots para mejorar la calidad de las piezas y la eficiencia de su distribución (Woolard, 2018). Internamente, junto con el equipo de Connected Studio, realizan talleres para sus compañeros.

4.2.2. RTVE Lab

4.2.2.1. Origen y objetivos

El RTVE Lab se puso en marcha en junio de 2011 como parte del departamento de Estrategia y Desarrollo de Negocio de Medios Interactivos, en colaboración con el departamento de Investigación y Desarrollo de RTVE (Arias, 2016). Actualmente, está dirigido por Miriam Hernanz y depende de la dirección de Contenidos de RTVE.es. Hernanz (2017) afirma que el objetivo del RTVE Lab es innovar más que informar y apostar por el periodismo inmersivo. Se enfocan en formatos interactivos como webdocs, juegos de noticias, videos 360° y realidad virtual. El RTVE Lab no solo se centra en publicar productos innovadores sino también en crear herramientas para que los redactores de los departamentos de RTVE trabajen de forma autónoma en los procesos de producción de sus piezas audiovisuales. Hernanz (2017) reconoce que esta tarea aún es pequeña y solo han logrado colaborar con algunos departamentos, creando apps y productos para las retransmisiones del Festival de Eurovisión y los Premios Goya, así como herramientas para programas como “En Portada” y “Documentos TV”.

El RTVE Lab responde al objetivo corporativo de innovación de RTVE, a pesar de que desarrolla la innovación de la web y no se coordina con el resto de áreas de innovación ni con el departamento de Tecnología de la corporación (Zaragoza y García-Avilés, 2018).

También tiene como objetivo crear marcas, contar historias útiles para la audiencia, proporcionar periodismo de servicio, implementar narrativas para demostrar que la tecnología puede enriquecer el contenido y diseñar herramientas para que los equipos puedan ser innovadores de forma independiente.

4.2.2.2. Estructura y funcionamiento

El RTVE Lab está compuesto por un equipo multidisciplinar de ocho personas: tres periodistas, un realizador, tres desarrolladores y un diseñador, que comparten un mismo objetivo: “aplicar la creatividad al desarrollo de contenidos audiovisuales interactivos” (Hernanz, 2017). El proceso de producción comienza con la propuesta de ideas de diferentes fuentes: miembros del laboratorio, departamento de contenidos de RTVE.es o compañeros de cualquier sección de RTVE. En ocasiones, en algunos temas, cuentan con la colaboración de otros profesionales de la corporación. Todas las ideas son evaluadas y por tanto la preproducción comienza en la primera reunión en la que se selecciona la temática y, tras una tormenta de ideas, se deciden los formatos más adecuados, con el asesoramiento técnico de desarrolladores y diseñadores. Tras ese primer encuentro, los profesionales empiezan a trabajar en paralelo en contenidos y diseño. Mientras los periodistas se centran en la fase de documentación y desarrollo de contenidos, el diseñador empieza a dar forma a la maqueta, compone los bocetos y toma fotografías.

A partir de estos elementos, los desarrolladores construyen los formatos. Estos son los últimos en incorporarse a la cadena productiva y por ello trabajan más intensamente en las últimas etapas de desarrollo. Cuando los desarrolladores finalizan su parte del proceso, pasan al periodo de verificación en el que se detectan errores y se realizan modificaciones con el fin de mejorar la navegabilidad y la experiencia del usuario. Finalmente, se prueba el producto, antes del lanzamiento, para realizar modificaciones de última hora.

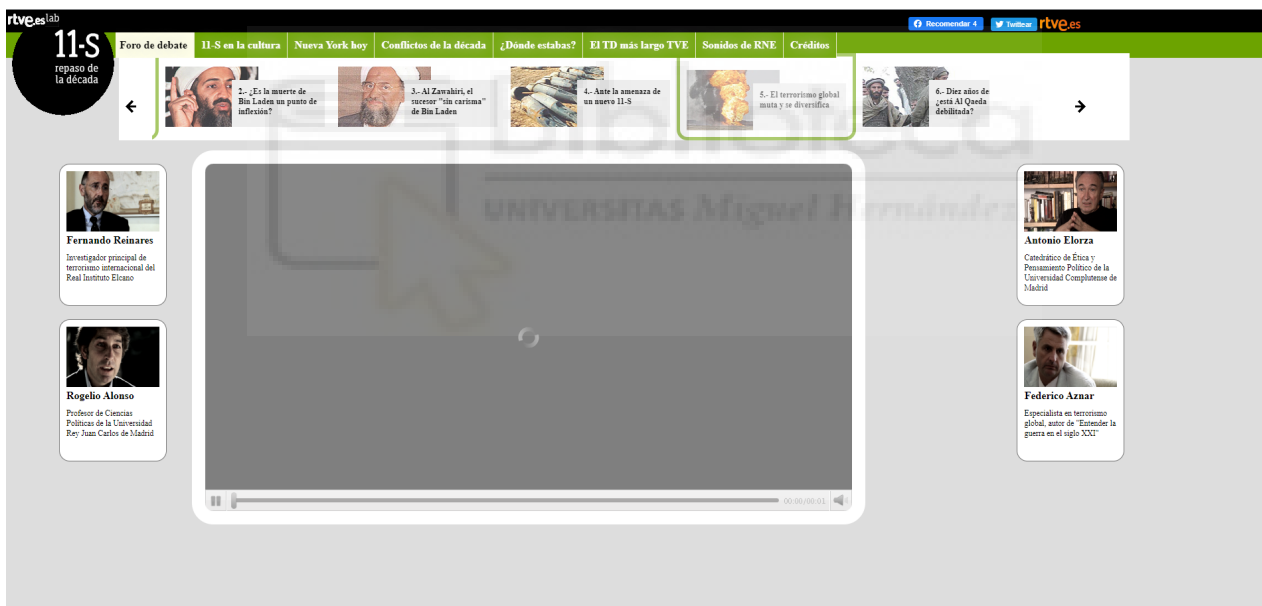
Hernanz (2017) explica que el desarrollo de proyectos transmedia (televisión y webdoc) se planifica de forma conjunta de forma que los profesionales trabajen simultáneamente en ambos proyectos. A lo largo de los procesos de producción destacan tres aspectos: compartir un mismo espacio físico, que permite el contacto directo entre el equipo de RTVE Lab; la celebración de reuniones espontáneas, lo que aumenta la colaboración y la coordinación constante a lo largo de todas las etapas de producción. Utilizan herramientas

como Slack, Trello, Atlantis y Avocade para compartir los diferentes elementos y fases del proyecto, y trabajan con el sistema Scrum, una metodología de trabajo ágil con objetivos diarios, que les ayuda a implementar plazos para cada etapa del proyecto.

El personal técnico del RTVE Lab coincide en que tienen mucha libertad para crear sus diseños. En este sentido, su nivel de innovación está condicionado por el talento de sus profesionales. Su producción se ha ido modificando tanto su tipología como su volumen a lo largo de su historia. Empezó realizando periodismo de datos. Ejemplo de ello fue el análisis de las propuestas electorales con un interfaz gráfico con motivo de las elecciones de 2011. Por tanto, las primeras piezas fueron infografías audiovisuales y videos virales.

El primer gran producto del laboratorio fue un reportaje en video, para ser consumido en internet, sobre el décimo aniversario de los atentados del 11-S de Estados Unidos.

Figura 3. Portada de 10 aniversario del 11-S



Fuente: <https://lab.rtve.es/11-de-septiembre/>

El RTVE Lab no empezó con los formatos interactivos hasta que subcontrató a desarrolladores externos en 2012. Según Hernanz (2017), una actitud proactiva es más importante que la experiencia profesional. La periodista de RTVE Lab Esther García (2017) también destaca otras cualidades como la versatilidad y estar en un proceso de aprendizaje continuo para dar un toque innovador a sus productos.

4.2.2.3. Concepto y desarrollo de la innovación

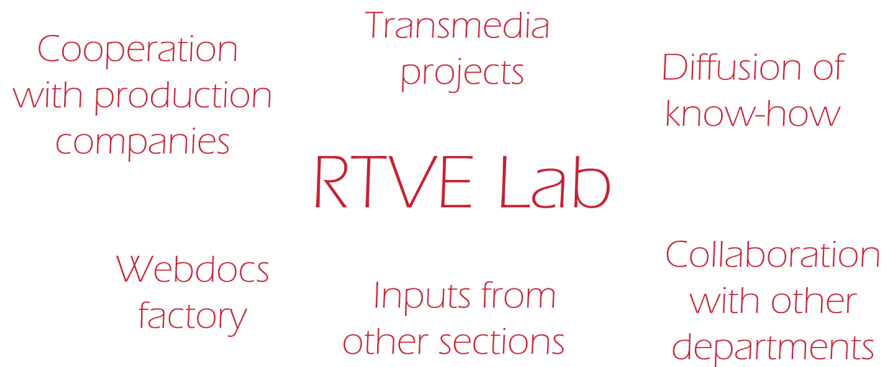
Hernanz (2017) explica que la innovación consiste en aplicar los códigos tecnológicos para crear nuevas formas de contar historias, siguiendo su función de servicio público, así como crear marca y posicionar a RTVE como modelo de innovación periodística en España. Por su parte, Marcos Martín (2017) cree que la innovación consiste en “hacer cosas que otros no hacen o hacer lo que otros hacen, pero de forma radicalmente diferente”. Y añade que “una empresa de comunicación es innovadora cuando dedica gran parte de sus recursos a la experimentación, a probar y producir nuevas narrativas”.

Las percepciones de los profesionales del RTVE Lab revelan la importancia de la iniciativa individual, la eficacia del liderazgo y el compromiso con los equipos multidisciplinares (formados por periodistas y desarrolladores) que implementan los productos.

4.2.2.4. Transferencia de resultados de innovación

Un ejemplo de transferencia a la audiencia y colaboración con el sector audiovisual como función de servicio público es la coproducción de webdocs y la contratación de empresas externas especializadas en realidad virtual y vídeo 360°. En diciembre de 2016 RTVE Lab presentó la “Fábrica de Webdocs”, que se dedica a coproducir un webdoc con una productora que les propone el proyecto. Esta estrategia permite incentivar la industria audiovisual y aumenta las posibilidades de que los webdocs sean rentables para los productores que apuestan por ellos. Por ello, el RTVE Lab ayuda a los profesionales que están innovando y, por tanto, consolida también la industria de la producción de documentales interactivos en España. Para llevar a cabo esta iniciativa, el RTVE Lab aporta una línea presupuestaria para cada proyecto y asume la producción ejecutiva. El equipo del laboratorio fomenta la interacción entre los diferentes departamentos y secciones de RTVE, así como flujos de trabajo flexibles que favorecen la difusión de una cultura innovadora en toda la organización informativa (Figura 3). Sin embargo, por lo general no reciben mucho interés en términos de cooperación de otros profesionales de la sala de redacción.

Figura 4. Un modelo de transferencia de resultados de innovación en el RTVE Lab



Fuente: Elaboración propia

4.2.2.5. Análisis de los productos

Se analizaron un total de 53 piezas disponibles en la web hasta 2017. Se identificaron 20 webdocs, de los cuales 16 están basados en documentales emitidos en La 2 (TVE). Se identificaron 23 formatos interactivos, de los cuales 6 son narrativas transmedia de programas de televisión existentes y 8 están vinculados a eventos emitidos por TVE. Además, se identificaron 10 productos de vídeo inmersivo, siendo 7 de ellos formatos de vídeo 360° y los otros 3 de realidad virtual (Tabla 5).

Tabla 5. Tipología de proyectos del RTVE Lab hasta 2017

TÍTULO	FORMATO	FECHA
La línea de sombra	Webdoc transmedia de un documental	30/11/2017
Memoria de futuro	Webdoc transmedia de un documental	21/03/2017
Mugarab	Webdoc transmedia de un documental de La 2	10/2014
Guerra a la mentira	Webdoc transmedia de un documental de La 2	26/01/2017
Las sinsombrero	Webdoc transmedia de un documental y exposición	26/06/2015
San Fermín	Video interactivo multipantalla	07/07/2015
Trazos Urbanos	Microdocumental en Instagram	13/07/2015
Carlos, Rey Emperador	Mapa interactivo transmedia de personajes y podcast	7/09/2015
Isabel	Webdoc transmedia de una serie de TVE	20/11/2013
Karaoke "Mi gran noche"	Video-karaoke interactivo transmedia	23/10/2015
Ingeniería Romana	Webdoc transmedia, mapa interactivo y VR	24/10/2015

Tiempo de campaña	Visualización de datos interactiva	1/12/2015
Generador de ilusión	Juego interactivo con video transmedia	14/12/2015
Urban Beekeeping	VR	26/02/2016
Cuéntame cómo pasó	Video interactivo transmedia de una serie de TVE	3/03/2016
Generation What	Encuesta, mapa interactivo y video lineal	11/04/2016
Refugiados en España	Reportaje interactivo	04/2016
Tu primer día en El Caso	Corto interactivo transmedia de una serie de TVE	12/04/2016
Champions Replay	Juego interactivo y gamificación transmedia	28/06/2016
Vive Río: Heroínas	360° video	12/07/2016
El Trampolín	Gamificación transmedia de una emisión	5/08/2016
Guadalquivir	Webdoc transmedia con documental 360°	5/06/2016
Héroes: cuando la tierra arde	Galería de fotos interactiva	7 /09/2016
37 edificios para soñar	Juego interactivo	5/10/2016
Sexo, maracas y chihuahuas	Webdoc transmedia de un documental de TVE	14/11/2016
La Cocina	Video 360° y transmedia de una obra de teatro	18/11/2016
Que tiemble el camino	Webdoc transmedia y juego interactivo	13/12/2016
Montelab	Webdoc transmedia y juego interactivo	1/12/2014
En el Reino del Plomo	Webdoc transmedia de un documental	4/04/2013
Alma hija	Entrevista docuweb transmedia	29/09/2014
Fraking, fiebre a todo gas	Webdoc transmedia de un documental	19/02/2015
50 años muerte de Kennedy	Webdoc transmedia de un programa de TVE	22/11/2013
Historias en el retrovisor	Webdoc transmedia de un documental	9/05/2013
Cromosoma 5	Webdoc transmedia de un documental	30/04/2013
Otto y su cumpleaños	Juego interactivo promocional del canal infantil Clan	12/2016
Fred Astaire	Webdoc transmedia de un documental	22/06/2017
100 días de Trump	Interactivo	29/04/2017
Fuera de foco	Webdoc	2013
El tiempo en tus manos. Ministerio del Tiempo	Episodio interactivo transmedia con VR de una serie de TVE	24/02/2015
Cyrano de Bergerac	Video 360° de una obra de teatro	24/07/2017
Almagro respira teatro	Video 360°, video y juego interactivo	24/07/2017
Cervantes VR	VR	20/04/2017
La mímica del alma: Alento 360°	Video 360° video y audio inmersivo	29/04/2017
Un día en el Pavón	Video 360°	27/03/2017
Así será Tokio	Guía interactiva transmedia de un programa de TVE	23/05/2012

Sahel, vencer al hambre	Interactivo	3/05/2012
Así fue el Tsunami 2004	Interactivo transmedia de un documental	26/12/2014
Derbi en Final Champions	Video interactivo transmedia con Twitter	24/05/2014
Telediario, historia de imagen	Interactivo transmedia con imágenes 360°	4/2014
Las claves del Cónclave	Interactivo	2/2013
La transición real	Interactivo	19/06/2014
Propósitos para año nuevo	Galería de fotos interactiva	12/2012
Generación 12-2	Webdoc	21/12/2013

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de RTVE Lab

Clasificamos la producción del RTVE Lab en cuatro formatos: webdocs, interactivos, imágenes 360° y de realidad virtual.

El webdoc es un formato creado a partir de información multilínea que representa la realidad con sus propias modalidades de navegación, según el grado de participación implicado (O’Flynn, 2012). Este formato se encuentra entre el reportaje interactivo y el documental. Interactividad, multimedialidad, hipertextualidad, *feedback*, multiplicidad de recursos narrativos, infografía y gamificación conforman sus rasgos esenciales. RTVE Lab ha producido 20 webdocs de diversa temática. La gran mayoría son webdoc transmedia de programas de TVE y el usuario puede experimentar en diversas plataformas.

Los programas interactivos son formatos narrativos de no ficción que combinan la acción y la elección de los usuarios, la inmersión y la percepción actuada como un medio para construir la representación del tema (Aston y Gaudenzi, 2012). Suelen ser proyectos transmedia que se producen a partir de una serie de TVE ya existente.

Un proyecto especialmente interesante es “Generation What?”, un formato interactivo en el que participaron 16 cadenas públicas europeas. Retrata a la generación “millennial” a través de una encuesta sobre sus actitudes hacia Europa, la crisis económica, las relaciones sentimentales, la migración, el acceso a la vivienda, etc.

El video interactivo 360° y la realidad virtual (VR) son formatos de periodismo inmersivo que permiten al participante adentrarse en un escenario virtualmente recreado que representa la noticia (De la Peña et al., 2010). Están especialmente indicados para mostrar eventos deportivos (Vive Río: Heroínas de los Juegos Olímpicos de Río 2016) o los detalles ocultos de representaciones teatrales (Un día en el Pavón Teatro Kamikaze,

Almagro respira teatro, Cyrano de Bergerac), donde los usuarios pueden experimentar una experiencia inmersiva en 360°.

4.3. Public Service Media laboratories as communities of practice: implementing innovation at BBC News Labs and RTVE Lab. *Journalism Practice*

En este artículo, exponemos, en primer lugar, los resultados comparando el funcionamiento de ambos laboratorios de medios de servicio público como comunidades de práctica. El análisis de la información recabada de las personas entrevistadas revela que ambos laboratorios comparten una serie de características que se corresponden con las definidas por Wenger (1998) como propias de las comunidades de práctica.

4.3.1. Los laboratorios de medios de servicio público como comunidades de práctica

El análisis de la información extraída de las entrevistas revela que ambos laboratorios comparten una serie de características que se corresponden con las definidas por Wenger (1998) como propias de las CoP:

a. Relaciones mutuas sostenidas. Los miembros del laboratorio mantienen una relación armoniosa durante el proceso de producción de los proyectos, con una actitud solidaria y de mutuo beneficio. Al trabajar de forma coordinada, el papel de cada miembro está condicionado por el de los demás. Los empleados del RTVE Lab admiten enfrentarse a conflictos internos cuando los profesionales discrepan sobre cómo desarrollar un proyecto. En el caso de BBC News Labs, pueden surgir conflictos al iniciar un proyecto y colisionar diferentes puntos de vista. En ambos casos, los equipos son pequeños y pueden ser absorbentes. Sin embargo, estos conflictos no son relevantes ya que cada integrante sabe cuál es su rol y aparentemente no existe competencia entre ellos, sino colaboración para lograr un mismo objetivo. Además, estos conflictos pueden ser fructíferos para el equipo porque obliga a los miembros a discutir sus decisiones y aprender a lo largo del proceso. Se enfatizó el aprendizaje a partir del ensayo y error, por lo que los fracasos son importantes para innovar.

b. Maneras compartidas de comprometerse a hacer cosas juntos. Ambos laboratorios están organizados en equipos en los que cada miembro desarrolla un papel complementario al resto. En el RTVE Lab todos los miembros se integran en un mismo equipo, mientras que en BBC News Labs se organizan en 3 o 4 “stream teams”, grupos de trabajo formados entre 3 y 5 miembros, según el tipo de proyecto.

c. Rápida difusión de la innovación. En ambos laboratorios, la interacción constante permite intercambiar rápidamente un flujo de información que, al mismo tiempo, sirve para transferir la innovación entre los miembros del equipo y hacia otras áreas de la organización. Comparten el objetivo empresarial de transferir herramientas y formatos innovadores, utilizar la tecnología para agilizar las tareas productivas y ofrecer productos de calidad a los usuarios.

d. Configuración muy rápida de un problema a discutir. Los equipos reaccionan a través de procesos ágiles, a los desafíos propuestos por los jefes después de generar ideas. Por ejemplo, BBC News Labs se caracteriza por desarrollar procesos de producción rápidos para satisfacer las necesidades de la organización.

e. Saber lo que otros saben, lo que pueden hacer y cómo pueden contribuir a un proyecto. BBC News Labs y el RTVE Lab forman equipos multidisciplinares cuyas tareas se complementan entre sí. Esta colaboración e intercambio de conocimientos les permite lograr experiencia y aprendizaje para sus miembros. El trabajo en equipo los enriquece individualmente y en conjunto. Hay una gran variedad de perfiles profesionales de manera que todos realizan multitareas.

f. Identidades que se definen mutuamente. Los miembros del laboratorio comparten la misión de su organización durante la implementación de los proyectos. Desempeñan sus funciones teniendo en cuenta su misión de servicio público.

g. La capacidad de evaluar la adecuación de las acciones y productos. El proceso de producción en ambos laboratorios incluye una evaluación constante, ya que prueban los prototipos durante su desarrollo. Aplican el Design Sprint en la creación de prototipos y los prueban a través de la metodología Lean Start-up, basada en el desarrollo rápido de un producto para obtener retroalimentación durante todo el proceso. Utilizan la metodología Agile que implica ciclos cortos de trabajo para evaluar el progreso. Este modelo se basa en el ensayo y error, lo que facilita la flexibilidad de los equipos y la capacidad de resolución de problemas.

h. Herramientas específicas y otros instrumentos. Los laboratorios utilizan herramientas tecnológicas propias y externas para coordinar a los miembros durante el proceso de producción y ejecución de los proyectos. Además, las herramientas *online* permitieron a los afiliados teletrabajar de forma coordinada durante el período de confinamiento por la COVID-19.

i. Tradición local, historias compartidas, chistes privados. Los integrantes de los laboratorios mantienen lazos afectivos y se consideran “una familia”. Se ayudan mutuamente en sus tareas para lograr el objetivo común de llevar a cabo un proyecto exitoso. Durante el confinamiento por la pandemia, miembros de ambos laboratorios realizaron videollamadas para combatir el aislamiento, apoyarse mutuamente y fortalecer sus lazos más allá del lugar de trabajo.

j. Jerga y atajos de comunicación, así como la facilidad para crear nuevos términos propios. Utilizan una jerga propia de su campo profesional y crean expresiones adaptadas a su estilo de trabajo. Por ejemplo, “tienes que verlo”, una frase popularizada entre los miembros del RTVE Lab por la constante búsqueda de productos innovadores, dio lugar a un apartado en la web.

k. Un discurso compartido que refleja una determinada perspectiva del mundo. Los laboratorios comparten la misión y los valores de PSM con el propósito de aplicar la innovación para mejorar el servicio público. Los directivos afirmaron que los miembros del laboratorio tienen la responsabilidad de preservar los estándares éticos como la veracidad, la precisión, la equidad y la responsabilidad pública. Los objetivos del BBC News Labs son aprovechar el talento de la BBC para generar periodismo basado en historias, apoyar la transferencia de la innovación a la producción, colaborar con otros medios y aumentar el valor innovador de BBC News. Según McKenzie (2018), las prioridades estratégicas de la BBC “tienen un compromiso de mejora”. El RTVE Lab ofrece un enfoque innovador sobre cómo la tecnología puede enriquecer las historias y mejorar la participación de la audiencia, según Hernanz (2017).

4.3.2. Diferentes niveles de colaboración y aprendizaje

En segundo lugar, comparamos los niveles de colaboración y aprendizaje de ambos laboratorios, que cuentan con una plantilla multidisciplinar con profesionales de diferentes perfiles y formación que, según los entrevistados, es la clave de su éxito

operativo. El trabajo conjunto entre periodistas e ingenieros les permite decidir qué formatos y herramientas deben elegir para experimentar con cada tipo de contenido. Según McKenzie (2018), “si quieres estar a la vanguardia debes tener este tipo de equipo de personas, porque si no, el ingeniero irá por su lado y hará algo grande y extraordinario, el periodista irá y hará algo aún mejor, pero no se combinan y todo el trabajo de ambos habrá sido en vano”.

En BBC News Labs, los jefes Rob McKenzie y Miles Bernie, un periodista y un ingeniero respectivamente, comparten decisiones sobre proyectos. En RTVE Lab, los desarrolladores asesoran a los periodistas en la selección del tipo de tecnología a utilizar para cada proyecto. El perfil tecnológico especializado predomina entre el personal de BBC News Labs. La mayoría de los 20 miembros son ingenieros de software, expertos en lenguaje natural, robots e inteligencia artificial; también cuenta con algunos periodistas con experiencia técnica, diseñadores y un administrador de redes sociales. El equipo de RTVE Lab está formado por 12 profesionales: cuatro periodistas y un realizador, que son empleados de RTVE, y tres diseñadores y cuatro desarrolladores que pertenecen a una empresa externa.

La comunicación e interacción constante entre los profesionales, tanto de forma espontánea como a través de reuniones periódicas, así como la discusión de ideas, les permite compartir conocimientos y disfrutar de un entorno de aprendizaje continuo. Varios becarios se forman en los laboratorios y luego son contratados en otros departamentos, transfiriendo así los conocimientos adquiridos. McKenzie (2018) y Hernanz (2019) coinciden en que los becarios aportan frescura al laboratorio y generan nuevas ideas. En el entorno de los laboratorios, se respetan todas las contribuciones individuales, ya que provienen de diferentes experiencias profesionales.

Ambos laboratorios otorgan a sus empleados autonomía y flexibilidad de trabajo. En el caso del laboratorio británico, cada equipo elige su sistema de organización, métodos de trabajo y herramientas. El inicio de cada proyecto es un desafío profesional con diferentes herramientas y funciones, sin conformarse con sus tareas. En BBC News Labs cambian de equipo en cada proyecto, lo que obliga a los profesionales a salir de su zona de confort. En el caso del laboratorio español, los profesionales parten de cero en cada proyecto y adaptan las herramientas y formatos según el tipo de contenido.

También existen estrategias de colaboración con otros departamentos. BBC News Labs trabaja en estrecha colaboración con BBC News, Research and Development y BBC News Products and Systems, especialmente con el equipo de voz e inteligencia artificial, el laboratorio de datos y el equipo de aplicaciones (McKenzie, 2018). Dado que BBC News Labs forma parte de Research and Development, el laboratorio se apoya en sus secciones, distribuidas en South Lab y Central Lab en Londres y North Lab en Salford (Manchester). Los equipos se reúnen cada seis semanas y mantienen un contacto regular.

El RTVE Lab colabora con sus compañeros en la redacción de difusión, la web y diferentes programas. Según Hernanz (2019), “el objetivo es que las ideas surjan de la colaboración y no como departamentos estancos. Parece algo muy simple, pero rara vez personas de diferentes departamentos de medios trabajan juntas desde el principio hasta el final de un proyecto, y eso los enriquece aún más”. La colaboración entre los miembros del equipo y con profesionales de otras secciones potencia un aprendizaje continuo en su formación.

De acuerdo con los directivos entrevistados, el nivel de innovación de los laboratorios depende del dominio de las herramientas tecnológicas, la creatividad y la motivación de sus integrantes. Para Woolard (2018), la formación es la clave para alcanzar una alta especialización profesional. La experimentación significa que los profesionales pueden cometer errores y aprender de ellos, ya que se enfrentan a diversos problemas y disponen de múltiples herramientas para solucionarlos. Los prototipos se prueban constantemente durante el proceso de producción. “Los profesionales se guían por su intuición y creatividad; el equipo es súper creativo y su actitud permite avanzar en innovación”, sostiene Hernanz (2019).

4.3.3. La influencia del espacio físico y el teletrabajo

En tercer lugar, identificamos la influencia del espacio físico y el teletrabajo en el RTVE Lab y BBC News Labs, factor clave durante la crisis de la Covid-19. El personal de ambos laboratorios trabaja físicamente en el mismo espacio. El equipo de BBC News Labs se encuentra en el Laboratorio Central de la sede de Broadcasting House en Londres, lo que también les permite el contacto físico directo con los periodistas de BBC News. El equipo del RTVE Lab se localiza en la redacción de Rtve.es, en la

cuarta planta de Torrespaña (Madrid), donde trabajan conjuntamente los profesionales técnicos y de contenidos, así como los editores de la web. Los entrevistados coinciden en que tener un contacto directo, tanto entre los miembros del laboratorio como con otras secciones, fomenta la colaboración y permite compartir ideas que promueven la creatividad. Oduyemi (2020) admite que la innovación no solo depende del uso de las tecnologías sino también de la interacción entre los profesionales.

BBC News Labs comenzó a trabajar de forma remota en marzo de 2020 durante el confinamiento de la Covid-19 hasta el momento de editar este artículo en marzo de 2022. El RTVE Lab también comenzó a trabajar de forma remota en marzo de 2020, pero su personal volvió a trabajar físicamente en la sala de redacción en septiembre de 2020, con la posibilidad de alternarlo con el trabajo remoto si fuera necesario. El teletrabajo resultó eficaz porque, según Hernanz (2020), el laboratorio de RTVE incrementó su producción para dar respuesta a la necesidad de noticias sobre las consecuencias de la pandemia, además de continuar con la agenda de proyectos prevista. En la BBC, algunos de los ciclos de proyectos duraron dos semanas adicionales, con el fin de mejorar la calidad de los prototipos (Caswell, 2021).

Sobre los efectos del trabajo recogemos diversas opiniones. Por un lado, se redujeron significativamente las interacciones personales, por lo que la creatividad se resintió ante la saturación del trabajo y el aislamiento de los trabajadores (Hernanz, 2021). La organización del trabajo remoto se vio afectada porque los proyectos requerían mucha comunicación y coordinación que se reforzaba a través de videoconferencias. Además, los profesionales también se reúnen físicamente en momentos puntuales para supervisar detalles de diseño o producción, lo que desemboca en problemas de productividad. En general, el teletrabajo no ha causado estrés psicológico y se organizaron videollamadas informales para mantener un contacto relajado entre los compañeros y combatir el aislamiento. Desde un punto de vista positivo, el teletrabajo ha mejorado algunos aspectos de la producción, porque los profesionales dedican más tiempo individualmente a cada tarea y el trabajo sale más rápido. Sin embargo, las métricas clave, como la eficacia de los laboratorios en el diseño y lanzamiento de productos y el impacto que tienen, dependen de la distribución y de la valoración por parte del público.

4.3.4. Percepción de la estrategia de innovación

Por otra parte, los resultados también recogen las diversas percepciones que muestran los entrevistados respecto al concepto de innovación. Hernanz (2017) señala que “innovar no es inventar, sino adaptar lo existente para resolver un problema específico”, ya que “innovar es poner en orden la creatividad, hacer comprensible al público esa creatividad. Si el proceso no fuera caótico y desordenado, siempre haríamos lo mismo y no sería innovador”. La redactora de RTVE Lab, Esther García (2017), sostiene que “la innovación parte de la idea de que hemos de ser diferentes. Es un método para mejorar y dar valor a la propia marca”.

La clave de la estrategia del RTVE Lab es, como apunta Hernanz (2017), “consumir muchos productos innovadores de otros medios para estar al día y experimentar a través de los ojos de los demás”. Un medio es innovador cuando destina gran parte de sus recursos a la experimentación, al ensayo y producción de nuevas narrativas. Según Ignacio Gómez (2019), responsable del área Digital de RTVE, “toda innovación requiere una investigación previa, porque innovar consiste en crear los productos y servicios más avanzados que ofrezcan la mejor experiencia de usuario posible”.

En BBC News Labs, McKenzie (2018) concibe la innovación como una estrategia para hacer algo nuevo de manera efectiva para enriquecer la vida de las personas. Woolard (2018) argumenta que la innovación no significa solo crear algo nuevo, sino hacer que una idea sea escalable, lo que puede ser el resultado de una larga investigación. Katie Bird (2018), directora de proyectos de BBC Taster, afirma que la estrategia de innovación responde al compromiso de ofrecer productos de calidad como un servicio público. Kofi Sekyere (2018), gerente de proyectos de Future Experience Technologies, dice que la innovación es útil para resolver problemas y encontrar nuevas formas de desarrollar proyectos. Laura Harrison (2018), gerente senior de producto de Connected Studio, lo ve como algo que le permite avanzar como un servicio público y beneficia al usuario. Maxine Glancy (2018), de User Experience, describe la innovación como “cualquier cosa que sea pionera y supere los límites de la tecnología para crear nueva tecnología”. Según Caswell (2020), la estrategia de innovación busca hacer más eficiente su producción para ayudar a los periodistas en sus tareas.

4.3.5. Cultura organizacional

Otro aspecto destacado en los resultados comparativos es la cultura organizacional de ambos laboratorios. BBC y RTVE comparten culturas colaborativas cuyas normas internas de funcionamiento persiguen la misión corporativa, fomentan la experimentación y la creatividad y buscan conseguir la máxima transferencia de su producción. Ambas culturas crean un ambiente cómodo para los trabajadores, ya que se les otorga autonomía a la hora de trabajar y se les permite participar proponiendo ideas a desarrollar, por lo que optan por una estrategia de intraemprendimiento. Como resultado de la cultura organizacional surge el sentimiento de pertenencia a una comunidad con un objetivo estratégico común. Los entrevistados se identifican con los valores de su corporación y se sienten reconocidos por sus directivos, ya que se les encomienda la responsabilidad de aplicar técnicas innovadoras y se les da libertad para experimentar. Según Hernanz (2017), no se sienten controlados por sus superiores ya que solo se les exige cumplir con los plazos para la presentación de sus proyectos. El ambiente de trabajo es flexible. Utilizan sistemas abiertos de comunicación interna, la mayoría de ellos horizontales, así como herramientas tecnológicas de coordinación (Trello y Slack), correos electrónicos y reuniones presenciales. El perfil colaborativo destaca en su organización en equipos, cuyos roles están al mismo nivel.

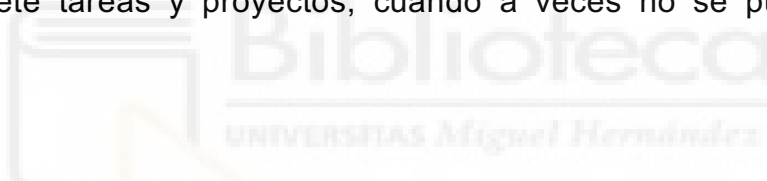
La creatividad es el resultado de la cultura colaborativa, la autonomía y la capacidad de experimentación. El hecho de que cada proyecto represente un desafío para sus integrantes los motiva a ser más creativos y enfrentar un proceso de aprendizaje constante. Según el productor de desarrollo Nick Kid (2018), la cultura corporativa de la BBC alienta a los empleados a interesarse en conocer cosas nuevas y luego compartirlas.

4.3.6. Liderazgo

BBC News Labs está dirigido por un equipo de gestión compuesto por tres jefes: Miles Bernie, director ejecutivo que gestiona los flujos de trabajo y la transferencia de innovación a BBC News; Rob McKenzie, director editorial, y David Caswell, director ejecutivo de productos.

En el momento de elaborar la investigación, el RTVE Lab estaba dirigido por la subdirectora Miriam Hernanz, responsable de organizar los horarios de trabajo, asignar tareas y motivar al equipo. En ambos laboratorios, los responsables proponen ideas, coordinan los proyectos, supervisan las tareas, mantienen contacto con otras secciones y organismos externos y se responsabilizan de las líneas estratégicas y la consecución de objetivos. Asimismo, fomentan la creatividad de los equipos y les otorgan autonomía para ser innovadores.

Mientras que la subdirectora mantiene el papel dinamizador del equipo en RTVE Lab, en BBC News Labs cada equipo de trabajo está liderado por un senior, que planifica y asigna las tareas a cada miembro. El equipo gestor de BBC News Labs guía a los seniors para llevar a cabo la investigación inicial y verifica si el proyecto propuesto es factible, se asegura de su usabilidad junto con los periodistas y considera su implementación en otras áreas de la BBC. En ambos laboratorios, los directivos se muestran positivos al hablar del clima laboral, mientras que los trabajadores son más realistas y reconocen que existe una actitud triunfalista de la dirección que exige que el equipo complete tareas y proyectos, cuando a veces no se pueden terminar a tiempo.



4.3.7. Transferencia de conocimiento

Los laboratorios generan conocimientos que pretenden trasladar al resto de la plantilla. BBC News Labs tiene un sitio web interno, News Labs Toolkit, donde se muestran los prototipos utilizados por el personal de la BBC. Oduyemi (2020) admite que tienen muchos periodistas innovadores que les ayudan a persuadir al resto de sus compañeros, que son más asépticos. Sin embargo, cada proyecto plantea un reto a la hora de trasladar sus resultados a otros departamentos (Caswell, 2020).

Por su parte, el equipo el RTVE Lab ofrece formación al resto de la plantilla. Realizan tutoriales para mejorar sus procesos de producción, tanto de herramientas propias, de las que imparten talleres, como de herramientas ajenas, de las que crean tutoriales de texto. Por ejemplo, cómo vender un reportaje de Informe Semanal en Twitter, cómo utilizar *headliner* (una aplicación que hace que los audios sean atractivos en redes sociales, de manera que se crean videos con una fotografía, el audio y el vúmetro que sale automáticamente y los videos se pueden subtítular con el fin de promocionar los

podcasts en las redes sociales) que ahora utilizan los profesionales de RNE. El laboratorio también le ha ofrecido una herramienta a la redacción del Telediario llamada Distributor que permite que el video que han hecho para ser emitido en el Telediario, lo puedan colgar ellos directamente en la web y en las redes sociales. Además, los miembros del laboratorio crean prototipos que marcan el diseño de las piezas con el fin de que cualquier redactor de Noticias de RTVE.es pueda editar su propio video con una plantilla para que todos los videos tengan una imagen y diseño uniforme en la web.

Los miembros del laboratorio crean tutoriales de texto sobre nuevas herramientas, tanto propias como ajenas, e imparten talleres sobre ellas destinados a la plantilla de RTVE, que incluye los profesionales de TVE, RNE y RTVE.es. Asimismo, organizan “Labtalk”, que son charlas con compañeros de otras secciones de RTVE, sobre temas concretos en torno a procesos de producción. El objetivo es mejorar y agilizar las rutinas de los procesos de producción, como, por ejemplo, métodos para conseguir mayor impacto en las redes sociales, cómo vender un reportaje de Informe Semanal en Twitter, cómo utilizar *headliner* (una aplicación que hace que los audios sean atractivos en redes sociales, de manera que se crean videos con una fotografía, el audio y el vúmetro que sale automáticamente y los videos se pueden subtítular con el fin de promocionar los podcasts en las redes sociales) que ahora utiliza todo RNE. RTVE Lab también le ha ofrecido una herramienta al Telediario llamada Distributor que permite que el video que han hecho para ser emitido en el Telediario, lo puedan colgar ellos directamente en la web y en las redes sociales. Para ello, los miembros del laboratorio realizan una búsqueda constante de nuevas herramientas y crean nuevas que son útiles para las rutinas de trabajo del resto de la empresa. Los entrevistados coinciden en que la transferencia de conocimiento e innovación al resto de sus organizaciones es lenta porque los periodistas siguen sus rutinas de trabajo.

Ambos laboratorios comparten el desafío de ser útiles a sus respectivas corporaciones y al público. Otro desafío es difundir su innovación al resto de la comunidad, extender sus logros al ámbito profesional y académico, y mantener su posición de liderazgo en el ámbito periodístico de sus países. Sus miembros participan en seminarios y congresos, además de la docencia universitaria. BBC News Labs publica sus proyectos en sus blogs, comparte conocimiento con universidades y participa en eventos organizados por Connected Studio. Ambos laboratorios forman

parte de EBU y participan en encuentros donde intercambian conocimientos con comunidades de práctica similares. Hernanz (2019) reconoce que se inspiran en proyectos de BBC News Labs y otros laboratorios europeos.

En este sentido, Woolard (2018) no especifica el porcentaje de transferencia y califica la innovación como incremental en hardware, procesos productivos y conocimiento. Evans (2018) y Caswell (2020) coinciden en calcular transferir alrededor del 50% de la producción. “Un porcentaje no es la forma correcta de verlo; creo que es más difícil de medir, se trata más del impacto, un impacto automático a largo plazo” (Caswell, 2020). Woolard (2018) reconoce que este porcentaje está por debajo de sus objetivos.

En el RTVE Lab se impulsa la transferencia de conocimiento desde noviembre de 2018, cuando aumentó su presencia en toda la corporación. “Ahora la redacción de televisión y el laboratorio trabajan juntos, algo que hace dos años era impensable”, apunta Hernanz (2019), quien asegura que su nivel de transferencia ronda el 80%. El Laboratorio de RTVE lleva coproduciendo documentales interactivos con productoras desde diciembre de 2016. En marzo de 2021 se constituyó un nuevo consejo de administración de RTVE, que conlleva la reestructuración organizativa y funcional de la corporación y se han rediseñado algunas áreas técnicas. El RTVE Lab ha pasado de formar parte del área Digital a depender de la dirección de Innovación y Digital.

4.4. Percepciones de los profesionales sobre la innovación

En esta investigación resulta clave conocer la percepción sobre el concepto de innovación que tienen los profesionales de los medios que trabajan en este ámbito, ya que nos orienta a enfocar nuestra investigación entorno a la innovación como estrategia tanto organizativa como productiva. Todos los entrevistados coinciden en que tanto los medios públicos como privados deben innovar para poder mantenerse en el mercado. En cuanto a los medios de servicio público, consideran que la apuesta por la innovación es esencial para liderar esta carrera ya que su propósito básico es ofrecer el mejor producto al usuario y esa calidad y diferencia de su producción se puede conseguir aplicando la innovación en sus rutinas de trabajo y en sus procesos de producción. Los entrevistados muestran diferentes percepciones en cuanto al concepto de innovación, siendo ellos los profesionales que trabajan con ella y también la crean.

La subdirectora del RTVE Lab, Miriam Hernanz (2017), explica que la innovación consiste en aplicar los códigos tecnológicos para crear nuevas formas de contar historias, siguiendo su función de servicio público, así como crear marca y posicionar a RTVE como modelo de innovación periodística en España. Según Hernanz (2017), innovar “no es sólo inventar, sino adaptarse para resolver un problema específico” y añade que “la innovación es ponerle orden a la creatividad, llegar a hacer esa creatividad entendible para el público. Si no fuera caótico y desordenado el proceso, siempre haríamos lo mismo y no sería innovador” La redactora del Lab de RTVE Esther García (2017) sostiene que “la innovación parte de la idea de que tenemos que ser diferentes. Es un método para mejorar y dotar de valores a la propia marca”. El realizador del RTVE Lab Marcos Martín (2017) considera que la innovación consiste en “hacer cosas que otros no hacen o hacer lo que otros hacen, pero de una manera radicalmente diferente”. Y agrega que “una empresa de medios es innovadora cuando dedica gran parte de sus recursos a la experimentación, a probar y producir nuevas narrativas”. Las percepciones de los profesionales de RTVE Lab revelan la importancia de la iniciativa individual, la eficacia del liderazgo y el compromiso con equipos multidisciplinares que implementan los productos. Por su parte, Ignacio Gómez (2019), responsable del área Digital de RTVE, plantea que toda innovación requiere previamente una investigación. “Se innova en los procesos de producción y distribución teniendo en cuenta el *feedback* de los usuarios. Innovación en el área digital consiste en crear los productos y servicios más avanzados que ofrezcan la mejor experiencia de usuario posible”. En cambio, el director de Estrategia Tecnológica de RTVE, Pere Vila (2019), asegura que los medios audiovisuales están obligados a innovar por la naturaleza de su organización y funcionamiento. Su concepto de innovación se basa en “ofrecer a la sociedad una cosa nueva y explicarle que existe una cosa, que no sabía que existía, de manera que cuando la conoce no quiere volver atrás. La innovación aplicada a los medios de comunicación supone estar al día y aplicar las novedades del mercado para mejorar el funcionamiento como el HD y el 4k, porque el mundo avanza...”

Desde la BBC, el editor del BBC News Labs, Rob McKenzie (2018), concibe la innovación como una estrategia para enriquecer la vida de las personas y ofrecerles la información que necesitan para ser ciudadanos de éxito, puesto que considera que la innovación consiste en realizar algo nuevo de manera práctica, que resulte eficaz, como por ejemplo publicar noticias interesantes para nuevas audiencias, de manera que habla tanto de

innovación editorial como técnica. David Caswell¹⁰⁶, executive product manager executive de BBC News Labs considera la innovación como la búsqueda y aplicación de mejores formas de producir lo que produce una organización, en respuesta a la competencia, las expectativas cambiantes de los clientes, la regulación y los desarrollos tecnológicos. Asegura que todos los medios innovan de manera ordinaria al crear noticias teniendo en cuenta las necesidades o intereses de sus públicos. Sin embargo, reflexiona sobre el nuevo paradigma comunicativo que ha creado la llegada de internet, con el que se ha democratizado la información y los periodistas han perdido la autorización de informar.

Ante la avalancha de ofertas informativas que permite la red, el reto de los medios es aplicar la innovación existencial, que consiste en encontrar y aplicar formas de cambiar esa base estructural de las noticias en el entorno de la comunicación en red. Su objetivo es desarrollar modelos de periodismo completamente nuevos que sean estructuralmente sostenibles en el ecosistema de información digital. Con ello, se restauraría la posición privilegiada de los periodistas que ofrecerían un valor único a los consumidores de noticias; se rompería la dependencia de las plataformas de comunicación para acceder a las audiencias; se ofrecerían noticias lo más particularmente adaptadas a las necesidades de los públicos; se restablecería la confianza de los públicos; y se realizaría una transición hacia un futuro sostenible para el periodismo conservando los valores periodísticos. Además, Caswell (2020) argumenta que la innovación busca mejorar la experiencia de usuario, tanto del periodista como del público. En este sentido, destaca como elementos clave de la estrategia de innovación conseguir que su producción sea más efectiva y eficiente, es decir, que los prototipos y herramientas que construyen ayuden realmente en las tareas de los periodistas y, así, ofrecerles opciones de nuevas formas de producir y consumir noticias en el entorno online, es decir “nuevas formas que ayuden a la BBC a operar naturalmente en el nuevo entorno”.

Por su parte, la software engineer Remi Oduyemi (2020) apunta que la estrategia de innovación responde a los objetivos de reforzar el perfil innovador y poderoso de la BBC y alcanzar audiencias jóvenes. El jefe del BBC North Lab Adrian Woolard (2018) opina al respecto que la innovación es una idea desarrollada, es decir, que no supone crear algo nuevo, sino conseguir hacer real y entregar de manera escalable una idea, que puede ser fruto de una larga investigación. En cuanto a la aplicación de la innovación en los medios de comunicación, Woolard (2018) distingue tres tipos: la innovación incremental, que

¹⁰⁶ <https://bbcnewslabs.co.uk/news/2020/journalism-innovation-2020s/>

supone una mejora continua del proyecto al que se van añadiendo nuevas características; la innovación sostenible, que consiste en el mantenimiento de sus tecnologías y productos generando nueva escalas o plataformas; y la discontinua en la que se realiza algo radicalmente diferente al modelo de negocio actual y objetivos, que puede proporcionar un nuevo valor añadido. Katie Bird (2018), project manager de Taster, asegura que la innovación es tanto una necesidad como una estrategia para los medios de comunicación y que, en el caso de la BBC, la estrategia de innovación responde al compromiso de ofrecer productos de la mejor calidad como servicio público. Por su parte, Kofi Sekyere (2018) project manager de Future Experience Technologies, asegura que la innovación sirve para solucionar problemas y encontrar nuevas maneras de realizar proyectos. Laura Harrison (2018), senior product manager de Connected Studio, la concibe como servicio público orientado al usuario. Por otro lado, Maxine Glancy (2018) de User Experience describe la innovación como “cualquier cosa que sea exploratoria y nueva y que esté abriendo nuevos caminos y empujando los límites de la tecnología para crear nueva tecnología”, por tanto, es un impulso para mejorar.



Capítulo 5.

Conclusiones





5.1. Conclusiones principales

En esta investigación hemos comprobado cómo gestionan la innovación en su producción y organización funcional y consiguen cumplir sus objetivos empresariales los laboratorios de dos medios de servicio público europeos, BBC News Labs y RTVE Lab.

A pesar de que BBC y RTVE presentan diferentes modelos de negocio como PSM y operan en contextos sociales, políticos y económicos diferentes, comparten desafíos en el ámbito de la innovación y uno de ellos es la apuesta por los laboratorios como unidades específicas para aportar valor añadido a su función de servicio público. Fruto del análisis comparativo de los aspectos seleccionados en ambos laboratorios, podemos extraer aspectos similares y diferencias significativas.

El hecho de desarrollar la investigación durante cinco años nos ha permitido también comprobar la evolución de cada laboratorio en el tiempo y su adaptación constante a las tendencias del mercado tecnológico, identificar cómo afecta el contexto social a su funcionamiento y producción e incluso el efecto de la pandemia del COVID-19.

Conclusión 1. BBC News Labs responde al liderazgo de la BBC y refleja su misión y cultura de trabajo, mientras que el RTVE Lab muestra el perfil más innovador de RTVE transmitiendo la apuesta por la innovación como parte del compromiso de función pública de la entidad en el ámbito digital. Asimismo, detectamos que el laboratorio británico sirve de inspiración al español y éste está avanzando en su estrategia productiva asemejándose a BBC News Labs. Del mismo modo, ambos labs aportan nuevas ideas y nuevas formas de pensar y de trabajar a otros departamentos, lo que rompe la filosofía de trabajo de la corporación, basada en una disciplina metodológica, más lenta y cuidadosa.

Conclusión 2. Una de las principales diferencias entre ambos laboratorios es su lugar dentro del organigrama de su correspondiente corporación. BBC News Labs forma parte de la estrategia de innovación corporativa mientras que el RTVE Lab formaba parte de un área concreta de la entidad. Este aspecto repercute en el tipo de producción, los perfiles profesionales de los equipos, el funcionamiento y el nivel de transferencia.

- BBC News Labs forma parte de BBC Research and Development, el departamento creado para coordinar la estrategia de innovación a nivel corporativo, cuyas funciones son acreditadas por el acta constitutiva de la BBC. Las actividades de Research and

Development son constitucionalmente requeridas por la *Royal Charter* y el acuerdo legal entre la BBC y el gobierno. Por ello, los objetivos de BBC R&D (en los que se incluyen los de BBC News Labs) vienen marcados por los fines de innovación de la *Royal Charter*. Por consiguiente, BBC News Labs forma parte de la estrategia corporativa de innovación y cumple su función vinculada al resto de la corporación.

- RTVE Lab nació como una sección de la web, por lo que funcionaba de manera independiente de la estrategia de innovación corporativa de RTVE. Aun así, debido al modelo de negocio de RTVE, los cambios políticos en España afectan a la estructura organizativa de la corporación, puesto que se modifican los cargos directivos de RTVE y, por ende, las estrategias empresariales. La investigación ha coincidido con un período de inestabilidad política en España, que ha resultado fructífero para el RTVE Lab puesto que, a pesar de que las estrategias empresariales estaban bloqueadas, los cambios directivos en 2018 conllevaron una sinergia, hasta el momento inexistente, con el departamento de Informativos, cuya conexión resultó fructífera para el laboratorio. Tras el nombramiento de la administradora provisional única en 2018, se incrementaron las colaboraciones del RTVE Lab con otras secciones, lo que derivó en un aumento de su producción, del tamaño de su plantilla y del nivel de transferencia. El RTVE Lab se ha hecho más visible en la corporación y su producción se está alineando a la de BBC News Labs.

Los cambios en la corporación afectan al funcionamiento del laboratorio. Tras la aprobación de un nuevo Consejo de Administración en 2021, el laboratorio ha cambiado de ubicación en el organigrama y forma parte de la estrategia de innovación corporativa. Actualmente, se halla inmerso en un proceso de reestructuración tras el reciente cambio directivo. El laboratorio ha pasado de ser una sección dentro de la web a ser una subdirección dentro de la estrategia de innovación corporativa.

Por consiguiente, el sistema empresarial de los PSM afecta a la estrategia de innovación y al funcionamiento de sus laboratorios. Mientras que BBC News Labs mantiene su línea estratégica siguiendo las directrices del acta fundacional de la BBC, el RTVE Lab la modifica según los cambios directivos internos de RTVE y los cambios políticos.

Conclusión 3. Respecto al tipo de producción, ambos producen prototipos para transferir al resto de la corporación, pero el laboratorio español se ha centrado más en la publicación de piezas audiovisuales innovadoras, que es su producción original.

• BBC News Labs cumple su cometido original de suministrar herramientas a los periodistas de BBC News y crear nuevos dispositivos para mejorar la experiencia de usuario de las piezas informativas, de manera que cumple su función como parte de la estrategia corporativa a la que pertenece y por la que está vinculado al resto de la corporación. La producción del RTVE Lab ha ido modificando tanto su tipología como su volumen a lo largo de su trayectoria según los cambios directivos. El lab de RTVE inició su andadura en 2011 realizando periodismo de datos. La forma de organización como empresa desde 2013 obligó al laboratorio a dejar de producir piezas de información de actualidad, por lo que en sus contenidos predominaba la ficción, además de los temas sociales. Tras los cambios directivos en 2018, la estrategia de producción del laboratorio se rediseña y predomina la información y la actualidad en sus contenidos, así como el aumento de producción de piezas más simples y pequeñas que permiten mantener una publicación diaria de piezas, ligadas a la actualidad. También amplía sus tareas a la creación de prototipos para producir piezas por parte de los periodistas e imparte formación sobre el dominio de nuevas herramientas de producción a la plantilla de TVE, RNE y RTVE.es con el fin de que todos los redactores sean capaces de crear y distribuir, de manera autónoma, piezas innovadoras. De la producción del RTVE Lab, un 70% corresponde a sus productos originales y un 30% a las herramientas para crear prototipos y piezas escalables. Del mismo modo, los miembros del BBC News Labs ofrecen tutoriales y una guía de usuario a los periodistas para que aprendan a manejar cada herramienta. Asimismo, cuentan con un sitio web interno, News Labs Toolkit, donde se exhiben los prototipos que utiliza el personal de la BBC. Por consiguiente, ambos laboratorios mantienen un flujo de transferencia de su innovación al resto de la corporación al mismo tiempo que cumplen su función de servicio público.

• Ambos laboratorios centran su producción *online*, ya que comparten el objetivo de recuperar las audiencias jóvenes a través de los soportes digitales y las redes sociales.

• A pesar de que comparten gran parte de su campo tecnológico, como la realidad virtual, las imágenes en 360 grados o los dispositivos de voz, BBC News Labs sirve de referencia para el RTVE Lab, ya que el británico maneja más tipos, como el enriquecimiento de contenido a través del reconocimiento facial o de voz, la inteligencia artificial y la tecnología del lenguaje, mientras que el laboratorio español intenta copiar su tipo de producción. Comparten los criterios a aplicar para desarrollar un proyecto: el desarrollo de nuevas tecnologías, la mejora de la experiencia de usuario, la usabilidad, la

calidad del producto y la reputación corporativa; además de que garantizan su accesibilidad y universalidad tanto en el diseño como en los contenidos.

Conclusión 4. El cometido principal de los laboratorios se centra en la transferencia de la innovación al resto de la corporación con el fin de agilizar el trabajo de los periodistas y ofrecer una producción de mayor calidad que responda a las necesidades del público. En cuanto a la transferencia interna, BBC News Labs y RTVE Lab comparten el reto de conseguir que los profesionales de la corporación sean más innovadores y transferir su innovación a las redacciones de noticias. Transfieren conocimientos y prototipos, ya que los integrantes de los laboratorios instruyen a los periodistas sobre su aplicación. Pero, en este aspecto, ambos comparten el freno interno generado en sus plantillas. RTVE y BBC son medios tradicionales, formados una plantilla acomodada en sus rutinas, a quienes los laboratorios deben persuadir y convencer para que apliquen sus herramientas y procedimientos de trabajo. Por tanto, ambos laboratorios presentan el mismo obstáculo a nivel interno, que es la predisposición y actitud de los empleados de su corporación. Hemos comprobado que la transferencia de conocimiento es lenta. BBC News Labs transfiere el 50% y el RTVE Lab el 80% de su producción aproximadamente.

A pesar que BBC News Labs forma parte de la estrategia de innovación corporativa y de su conexión con BBC News, el nivel de transferencia de su producción es una asignatura pendiente para el laboratorio. Su ritmo de trabajo es mucho más ágil que BBC Research and Development y produce más innovación de la que la redacción de noticias puede absorber. Por ello, desde BBC News Labs se proponen expandirla a más secciones con el fin de rentabilizar su trabajo y ayudar a la corporación a ser más flexibles, rápidos y abiertos a asumir riesgos, con el fin de que toda la BBC sea innovadora. En este sentido, deben ajustarse a seleccionar un número de prototipos que los periodistas puedan asumir y dedicar más tiempo a la experimentación.

Por su parte, el RTVE Lab empezó a aumentar su transferencia al resto de la corporación en 2018, a raíz de la llegada de la presidenta provisional, durante el período de bloqueo, en el que el laboratorio y la redacción de noticias obtuvieron mayor sinergia debido a los cambios directivos, que derivaron en que el laboratorio formara parte de Informativos. Por tanto, el nivel de transferencia de RTVE Lab depende de su lugar en el organigrama y de las líneas estratégicas que marcan los directivos.

Por consiguiente, BBC News Labs y RTVE Lab comparten el reto de aumentar su nivel de transferencia como parte de su función y el freno interno de la predisposición de los profesionales de sus respectivas organizaciones. Sin embargo, la pandemia del Covid-19 ha mostrado la necesidad de apostar por la innovación, puesto que las herramientas tecnológicas han resultado productivas. Por ejemplo, BBC News Labs facilita robots a los periodistas para que verifiquen las noticias falsas sobre la Covid-19. Los periodistas de RTVE disponen de Verifica RTVE, una unidad de verificación de bulos impulsada por el laboratorio. Por lo que suponemos que los laboratorios de innovación van a ir adquiriendo cada vez más protagonismo y su nivel de transferencia va a aumentar.

Conclusión 5. La función de servicio público de los laboratorios se basa en la transferencia de la innovación a la sociedad. En cuanto a la transferencia externa, BBC News Labs y RTVE Lab colaboran con diversas entidades externas, tanto académicas como empresariales, para experimentar en el ámbito tecnológico y digital, compartir sus logros y cumplir su función de servicio público. En este caso, BBC News Labs mantiene más relación con instituciones externas que el RTVE Lab.

Un elemento clave en la estrategia innovadora de captar talentos y generar nuevas ideas por parte de BBC News Labs es la celebración de Hacks, eventos que organiza el laboratorio con Connected Studio y que reúnen a mentes brillantes de la academia y la industria con el fin de experimentar con tecnologías disruptivas. BBC News Labs también organiza el evento University Challenge, en el que estudiantes de periodismo y de ingeniería informática trabajan en equipo para resolver un problema específico. Además, publican textos sobre sus proyectos en sus blogs e imparten conferencias.

Por su parte, el RTVE Lab coproduce webdocs con empresas audiovisuales externas a través de la Factoría de Webdocs, desde 2016. El apoyo del Lab permite que los webdocs sean rentables para las productoras. Por tanto, RTVE Lab ayuda a los profesionales que quieren producir este tipo de productos innovadores y lleva a cabo la producción ejecutiva, con un asesoramiento constante. Asimismo, los miembros del laboratorio participan en seminarios e imparten docencia en másteres. Además, ambos laboratorios colaboran con empresas tecnológicas en proyectos puntuales y forman parte de la EBU, donde intercambian conocimientos con otros laboratorios de PSM europeos.

Conclusión 6. Ambos equipos fomentan una cultura colaborativa con otras secciones. BBC News Labs trabaja con los periodistas de BBC News, con los profesionales de diversas secciones de BBC Research and Development y de BBC News Products and Systems. Además, apoya al BBC World Service, ya que numerosas herramientas creadas por BBC News Labs están diseñadas para promocionar este servicio y facilitar el trabajo de sus periodistas en distintos idiomas. El RTVE Lab colabora con profesionales de los programas informativos como Documentos TV, En Portada y Telediario, o de entretenimiento como Masterchef o Los Premios Goya, cuyo contacto ha aumentado tras la crisis del Covid-19. Además, en 2019 el laboratorio ayudó a impulsar la unidad Verifica RTVE, formada por un equipo multidisciplinar de documentalistas y periodistas de radio, la web y el laboratorio para verificar las informaciones. En 2020 continuó su labor para hacer frente a la avalancha de bulos durante el Covid-19, que dio lugar a una sección “Verificación”, que funciona en los informativos de la web de RTVE.

Conclusión 7. Los dos laboratorios se componen de equipos multidisciplinarios (periodistas, ingenieros informáticos, desarrolladores y diseñadores) cuyos miembros realizan diversidad de tareas. No obstante, ambos laboratorios difieren en el tamaño y la tipología de los equipos. A pesar de que sus miembros presentan diferentes perfiles profesionales, BBC News Labs dispone de mayor número de miembros (20) que el RTVE Lab (13). La apuesta por la innovación se constata en que el equipo de BBC News Labs está especializado en ingeniería y tecnología (la gran mayoría son ingenieros de *software*, expertos en lenguaje tecnológico, en robots y en tecnología de idiomas, entre otros), mientras que el RTVE Lab no dispone de este perfil tecnológico en la plantilla corporativa y es subcontratado a una empresa externa a través de un pliego público. Sería necesario modificar la estructura organizativa de RTVE de manera que se introduzcan estos perfiles más especializados en la plantilla para desarrollar una mayor innovación. En el período de investigación comprobamos que el número de miembros de BBC News Labs se mantiene estable mientras que el equipo del RTVE Lab ha aumentado su tamaño (el número de desarrolladores y diseñadores). Aun así, RTVE no apuesta estratégicamente por la innovación al no contar en su plantilla con este tipo de personal cualificado, sino que dicho perfil es subcontratado. El valor innovador de los laboratorios depende del talento, la formación, la predisposición por aprender y la creatividad de sus equipos por lo que es necesario integrar perfiles profesionales específicos en la plantilla.

Conclusión 8. BBC News Labs y RTVE aplican una cultura colaborativa, basada en el trabajo en equipo. La coordinación de los miembros y de los procesos de producción se consigue a través de herramientas tecnológicas y una comunicación horizontal y espontánea, que permite un contacto directo y constante entre los equipos. En ambos laboratorios se parte de un *brainstorming* colaborativo marcado por los criterios de usabilidad y servicio público, al mismo tiempo que se valora la tecnología que se puede aplicar para aportar un valor añadido al proyecto. Los procesos de producción se desarrollan con una metodología ágil que permite evaluar los proyectos durante su fase de creación y, por tanto, permite a los miembros aprender de los errores.

Conclusión 9. BBC News Labs y RTVE Lab gestionan la innovación aprovechando los conocimientos de sus profesionales, a quienes se les motiva otorgándoles autonomía y libertad para que los equipos se organicen a la hora de trabajar. La motivación es clave para que los miembros del laboratorio innoven ya que solventan las necesidades tanto de los periodistas como de los usuarios. El hecho de poder cometer errores y buscar soluciones es la clave para innovar. Se caracterizan por la constante experimentación, gracias a la búsqueda de tendencias en el sector audiovisual y su colaboración con empresas tecnológicas externas y universidades. Ninguna de las entidades invierte en formación específica en innovación para sus equipos, sino que permiten que la experimentación y la creatividad personal de cada miembro fomente la innovación.

El liderazgo es clave para dinamizar los equipos. En ambos labs, los líderes motivan a los equipos a ser creativos y les otorgan autonomía y confianza para ser innovadores, por lo que les hacen sentir cómodos, a la vez que reconocen su rol en el equipo. El mero hecho de que cada proyecto suponga un nuevo reto para sus miembros, les incentiva a ser más creativos y mantenerse en un constante proceso de aprendizaje.

Asimismo, se les incentiva con la repercusión social que puede provocar su trabajo. Los empleados comparten la responsabilidad y los valores de la corporación. Son conscientes de su función de servicio público y de la aportación de sus proyectos, así como de su utilidad tanto para el resto de la plantilla como para la audiencia.

Conclusión 10. Fruto de la cultura colaborativa y de la variedad de perfiles profesionales, ambos equipos son capaces de generar un *expertise* compartido, que enriquece tanto la metodología de trabajo como la producción y cuyo reto es exportarlo también a los

compañeros de la redacción de noticias. De hecho, en cada proyecto se distribuyen las tareas según las habilidades y recursos de cada compañero y aprenden unos de otros. Ambos laboratorios también coinciden en la importancia de mantener el contacto físico entre los miembros y, sobre todo entre los perfiles de contenido y tecnológico. Aseguran que la interacción directa entre los profesionales de diferentes perfiles incentiva la innovación y la creatividad. La creatividad es fruto de su cultura colaborativa, su autonomía, capacidad de experimentación y flexibilidad. De hecho, así lo han comprobado al aplicar el teletrabajo durante la pandemia.

Conclusión 11. El equipo multidisciplinar, la estructura organizativa, la metodología de trabajo, la cultura colaborativa y la percepción de los empleados, nos permite calificar a los laboratorios como comunidades de práctica, según el marco conceptual de Wenger (1998). Estos factores son el resultado de sus culturas corporativas y son clave para generar el compromiso de sus miembros para desarrollar una estrategia innovadora con el fin de mejorar su función de servicio público.

Por consiguiente, BBC News Labs y el RTVE Lab comparten varios retos: buscan transferir su innovación al resto de sus corporaciones, sobre todo a los informativos; pretenden aumentar las audiencias y dirigirse a un público joven; y promueven lazos con la industria audiovisual y el conocimiento en las comunidades académicas.

Ambos laboratorios fomentan la innovación a través de una cultura colaborativa y potencian la universalidad del servicio público mediante la transferencia de sus resultados. Además, el trabajo de ambos laboratorios influye positivamente en sus entidades y mejora su imagen corporativa, mostrando un perfil innovador.

En definitiva, esta investigación nos ha permitido comprobar cómo han evolucionado los laboratorios de RTVE y BBC en los últimos años en los que hemos vivido una pandemia mundial que ha cambiado las rutinas de trabajo y ha demostrado la necesidad de que los medios de comunicación apuesten por estrategias de innovación. Asimismo, hemos comprobado que estas unidades se han adaptado a la nueva realidad tanto a nivel organizativo como productivo. La crisis del Covid-19 ha demostrado la eficacia de las herramientas digitales de coordinación y producción, no sólo en el laboratorio sino también en las redacciones de noticias. La pandemia ha acelerado aún más los cambios estructurales hacia un entorno mediático más digital, móvil y dominado por las

plataformas, con nuevas consecuencias para los modelos de negocio y los formatos periodísticos y ha valorado la función de los laboratorios en los medios de comunicación.

Concluimos que BBC News Labs y el RTVE Lab responden a la transformación digital que afrontan los medios a través de un proceso cultural y tecnológico con el que consiguen crear y transferir nuevas prácticas y conocimientos a los profesionales. Su función se centra en ofrecer innovación para aplicarla tanto dentro como más allá del contexto periodístico, con el fin de cumplir su función de servicio público. Consideramos que los laboratorios pueden ser clave para el futuro del periodismo, enfocado en las audiencias y que permita desarrollar trabajos periodísticos útiles, rentables y valiosos para los usuarios, así como posicionar a los PSM a la vanguardia del sector mediático. Por ello, los podemos considerar una de las principales fuentes de innovación de los PSM y en los catalizadores del cambio que requieren las corporaciones públicas, que deben centrarse aún más en demostrar su valor y satisfacer las necesidades de audiencias específicas.

5.2. Limitaciones de la investigación

Esta investigación presenta algunas limitaciones. En cuanto a la metodología, nos resultó ineficaz aplicar los resultados de la técnica de la encuesta a los empleados de los laboratorios, ya que el número de respuestas no resultó representativo. Hubiera resultado interesante conocer la opinión de todos los empleados vinculados a los laboratorios. En el caso de RTVE Lab sí que se consiguió entrevistar a todos los miembros, a pesar de que la investigación no recoge textualmente las aportaciones de los empleados de perfil tecnológico al tratarse de trabajadores externos de la corporación.

Asimismo, la investigación ha dependido de la accesibilidad y disponibilidad que los directivos de los laboratorios y de las secciones de innovación de ambas corporaciones nos han permitido y del análisis de su producción hasta el 2020. En el caso del BBC News Labs, a pesar de realizar una estancia en sus instalaciones, no conseguimos acceder a gran parte de sus miembros debido a su falta de disponibilidad. Además de las limitaciones derivadas de la crisis de la Covid-19, en la recogida de datos faltó información acerca de algunos aspectos, tales como los recursos, la inversión económica y los resultados de los proyectos, con objeto de completar el análisis comparativo de ambos laboratorios.

También puede resultar limitada la comparación entre dos laboratorios de PSM europeos, cuando en Europa existen un total de 17 PSM que disponen de laboratorio de innovación, por lo que los resultados no pueden extrapolarse a nivel europeo.

5.3. Futuras líneas de investigación

Una innovación nunca es permanente, sino que su misma naturaleza conlleva tener un período de vitalidad para perder relevancia gradualmente, mientras que surge una innovación diferente que cobre protagonismo. Por tanto, en el ámbito de la innovación el ciclo se repite y se puede estar investigando constantemente para conocer cómo aplican la innovación cada laboratorio. Teniendo en cuenta que los laboratorios de medios están asumiendo un papel vital en el proceso de digitalización en el que se hallan inmersos los medios de comunicación, resulta interesante continuar investigando e identificar qué medios apuestan por incorporar un laboratorio en su estructura organizativa, qué estrategias innovadoras van a ir desarrollando cada medio y qué campos tecnológicos van a ir explorando con el fin de compararlos tanto en el caso de los PSM como entre los medios públicos y privados, donde se comprobaría si su producción y organización están condicionadas por su modelo de negocio.

En el caso español, en RTVE se abre de nuevo otra etapa tras el reciente cambio de presidencia de la corporación, por lo que resulta interesante comprobar cómo va a evolucionar el RTVE Lab, ya que hemos comprobado que los cambios directivos de RTVE y los cambios políticos del gobierno español afectan a su estrategia de producción. Asimismo, recientemente se han creado laboratorios en ámbito de la prensa, como los de El País y Expansión, por lo que analizaremos sus parámetros para comprobar si el RTVE Lab continúa siendo referente en el sector mediático español.

El actual panorama internacional informativo resulta incierto. Con el impacto de la pandemia, la guerra en Ucrania y la crisis de refugiados, el cambio climático y el auge de bulos y noticias falsas, nunca ha sido mayor la necesidad de información fiable y cuidada. Además, el interés por las noticias ha disminuido y se percibe cierta fatiga informativa. Los PSM tienen el reto de liderar la información de calidad y ofrecer servicio público, así como necesitan mostrar confianza a sus audiencias. Por ello, resulta oportuno investigar cómo pueden intervenir los laboratorios para ayudar a los PSM a ofrecer valor a sus noticias en este tipo de informaciones tan castigadas y, al mismo tiempo, tan relevantes.

Capítulo 6.

Artículos





6.1. Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: el caso del RTVE Lab. *Hipertext.net*



Número 17 · Noviembre de 2018

Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: el caso del RTVE Lab

TERESA ZARAGOZA-FUSTER
Universidad Miguel Hernández
mzaragoza@umh.es
<https://orcid.org/0000-0001-8483-3963>

JOSÉ ALBERTO GARCÍA-AVILÉS
Universidad Miguel Hernández
jose.garciaa@umh.es
<https://orcid.org/0000-0001-7854-3476>

Development of journalistic innovation in public television: The case of RTVE Lab

RESUMEN ABSTRACT

El Lab de RTVE fue creado en junio de 2011 como parte del departamento de Estrategia y Desarrollo de Negocios de Medios Interactivos de la Corporación. Este artículo describe la estructura y el proceso de trabajo del lab, analiza los productos que genera y el grado de colaboración del laboratorio con el resto de las redacciones y departamentos de RTVE. Para ello se utiliza una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas a integrantes del laboratorio, en la observación participante en la redacción así como en el análisis exploratorio de los productos elaborados por el lab entre 2015 y 2016.

Los resultados apuntan que la función básica del laboratorio es la experimentación. En sus años de trayectoria, el laboratorio ha elaborado gran variedad de formatos y productos periodísticos, que diferencian a RTVE del resto de empresas audiovisuales y la sitúan en el mapa de la innovación periodística nacional.

The RTVE Lab was created in June 2011 as a unit of the Corporation's Department of Strategy and Business Development for Interactive Media. This article describes the structure and work process of RTVE Lab, classifies its products and it investigates the cooperation of this laboratory with the rest of RTVE newsrooms and departments. A qualitative methodology is used based on semi-structured interviews to lab members, participant observation at the newsroom as well as an analysis of the typology of the products generated by the lab during 2015 and 2016. The results indicate that the basic function of the laboratory is experimentation. In its years of experience, the laboratory is developing a large variety of journalistic products that differentiate RTVE from other audiovisual companies and they put it on the map of national journalistic innovation.

PALABRAS CLAVE KEYWORDS

RTVE Lab, Innovación, Periodismo, Laboratorio, Nuevas narrativas, Comunicación interactiva.

RTVE Lab, Innovation, Journalism, Laboratory, New narratives, Interactive communication.

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

<https://dx.doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i17.02>



1. Introducción: Innovación en los medios de comunicación

Innovación es un término utilizado frecuentemente en diversos ámbitos, tales como el industrial y económico, aludiendo a la competitividad y ventaja de una empresa en un mercado. Según la Real Academia de la Lengua Española, innovación es "la creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado". Un aspecto esencial de la innovación hace referencia a su aplicación; no sólo consiste en generar algo nuevo, sino también en introducirlo de forma exitosa en el mercado para que el público lo utilice.

Desde una perspectiva generalista, el proceso de innovación altera los fundamentos de la industria, a veces de forma brusca y otras de manera lenta pero imparable (Schumpeter, 1934). Schumpeter (1934), uno de los primeros autores en analizar este concepto, estableció cinco categorías universales de innovación: a) productos introducidos en el mercado; b) métodos de producción; c) fuentes de aprovisionamiento de la oferta; d) descubrimiento de mercados de explotación; e) formas de organizar el negocio. Por su parte, Ranaivoson, Farchy y Gansemer (2013, p.38-39) formulan una tipología de innovaciones basada en los procesos y en los productos. En su aplicación práctica para analizar la innovación periodística, De Lara et al. (2015) desglosan, al menos, cuatro áreas: la producción, la distribución, la organización y la comercialización.

A pesar de que el concepto innovación está relacionado con el progreso, no siempre se encuentra vinculado al desarrollo tecnológico. En este sentido, Sábada et al. (2016, p.26) consideran la innovación como "el proceso de creación o modificación del producto o servicio que ofrecen los medios de comunicación mediante la integración de nuevas tecnologías, rutinas y modelos de negocio en su estructura, organización, proceso de producción y difusión de la información a fin de ampliar y diversificar su mercado con alguna ventaja competitiva o creación de valor". En definitiva, la innovación, entendida como la capacidad para reaccionar ante un cambio y resolver un problema o necesidad mediante la introducción de algo nuevo que aporte valor constituye la principal garantía para la viabilidad de los proyectos periodísticos en un contexto marcado por la disrupción constante (García-Avilés et al., 2018).

Numerosos medios de comunicación están aplicando la innovación como estrategia, no sólo para diferenciarse de la competencia, sino para llegar a un *target* determinado, adaptarse a las necesidades de su público, diversificar sus productos y aumentar sus niveles de audiencia (Küng, 2013). Carvajal et al. (2016) conciben la innovación como una propuesta para resolver tareas pendientes de la producción y superar las dificultades económicas e industriales del periodismo, como las registradas desde 2008, con el avance de la crisis económica que ha golpeado al sector. La innovación periodística puede analizarse en función de cómo transforma

la producción y la distribución del contenido, cómo afecta a la organización del trabajo o cómo incide en la comercialización del producto final. De Lara et al. (2015) aplicaron estos parámetros de medición de la innovación en el *Ranking* de Innovación Periodística en España.

Un ejemplo de la expansión en los recursos y tecnologías es el periodismo inmersivo, que incluye desde las estrategias de gamificación de los videojuegos hasta el periodismo 360 grados (Domínguez-Martín, 2015; Camaño, 2016). Estos formatos forman parte del llamado *slow journalism*, un periodismo que huye de la rapidez de las *hard news* y exige mayor tiempo de lectura (Pavlik, 2013). De este modo, este periodismo más reposado dirige su atención no tanto a la premura de la actualidad como a la profundidad en la explicación de los contextos (Canavilhas y Baccin, 2015). Es aquí donde el soporte multimedia es su mejor aliado (Campbell, 2013), gracias al trabajo de periodistas polivalentes que conocen bien las posibilidades que brinda Internet (Caminero y Sánchez-García, 2018). De este modo, los medios digitales se caracterizan por brindar a los consumidores nuevas experiencias de interacción de contenido, que contrastan con las experiencias más pasivas proporcionadas por los medios tradicionales (Pérez Montoro, 2018).

Este proceso de innovación periodística ha ido consolidándose gracias a las iniciativas desarrolladas en los márgenes de la industria mediática tradicional, al empuje de las empresas tecnológicas y a los departamentos implementados en los medios, en forma de laboratorios. De hecho, existe una nueva disciplina, "Newsonomics", fundada por Ken Doctor, experto analista de medios de comunicación, que examina las tendencias que caracterizan la transformación del periodismo en la era digital (Apablaza-Campos et al, 2018).

2. Los laboratorios de medios como estrategia de innovación

La necesidad de continua evolución, sabiendo que el nuevo paradigma no podrá ser estable ni perpetuo, ha favorecido la creación de departamentos de innovación. Numerosas empresas periodísticas han implantado laboratorios como estrategia para canalizar su apuesta por la innovación. Estos *medialabs* experimentan con los lenguajes narrativos y formatos periodísticos y se dedican a rastrear las tendencias en producción periodística y lanzar nuevos proyectos. No se trata tanto de crear nuevos periodismos que reinventen la esencia de la profesión, sino de adaptar aquellas oportunidades que ofrecen las redes sociales, los dispositivos móviles, la lectura multipantalla y la permanente conexión a Internet para producir piezas periodísticas renovadas (Canavilhas, Satuf y Baccin, 2016).

Los laboratorios pueden concebirse de forma interna, mediante la creación de un departamento *ad hoc*, o asignando

un equipo interno dedicado a estas tareas; o bien de forma externa, a través de un convenio con una universidad o un centro de investigación (Sábada et al., 2016, p.43).

La transición del papel a la pantalla, independientemente del debate acerca de la pervivencia del primero, amplifica las posibilidades narrativas a disposición de los periodistas. En este sentido, algunos medios están implementando medialabs para experimentar con formatos de producción, pero no es ésta su única función. Estos departamentos cumplen diversas funciones que complementan desde los procesos de producción hasta el producto final y su distribución, según Salaverría (2015, p.200):

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

Los *medialabs* creados en los medios españoles se centran principalmente en la exploración y aplicación de narrativas periodísticas, que se complementan con el desarrollo de aplicaciones y la formación de profesionales. En los años noventa algunos medios lanzaron pioneras unidades de investigación y desarrollo que no recibieron el nombre de laboratorios, como fue el caso de El Periódico de Catalunya, que impulsó varios proyectos como un prototipo de tableta, denominado NewsPad, y la primera edición online de un diario español en noviembre de 1994 (Sábada et al., 2016, p.44). Pero no pervivieron al paso de los años.

Las televisiones autonómicas han sido pioneras en el desarrollo de productos innovadores, como es el caso de la Corporación Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) y Euskal Irrati Telebista (EITB). En 2006, la CCMA elaboró documentales transmedia, así como productos crossmedia a través de su marca 3xl destinada a un público joven (Larrondo, 2016). En 2017, el Departamento de innovación y future media de CMMA se dividió en dos áreas, creándose el laboratorio de formatos o área de nuevos formatos. Por su parte, EITB creó en 2008 Edukilab, un laboratorio dedicado a contenidos crossmedia, que también usa la realidad aumentada con el fin de ofrecer nuevos formatos al público. Asimismo, EITB vincula su marca Gaztea, dirigida a audiencias jóvenes, con productos transmedia (Larrondo, 2016). Como señala Salaverría (2015), resulta curioso que la mayoría de *medialabs* creados hasta la fecha -una treintena distribuidos en doce países- estén adscritos a medios audiovisuales (televisiones públicas principalmente), cuando los medios impresos han sido los más golpeados por la crisis.

En nuestro país existen varios laboratorios de innovación, como El Confidencial Lab, el RTVE Lab y Vocento Media Lab. De ellos, El Confidencial Lab es el más numeroso, integrado por 35 profesionales que trabajan en el desarrollo de aplicaciones y productos innovadores (García-Avilés, 2018). El DN Lab de El Diario de Navarra, creado en 2013, cesó su actividad en junio de 2017. El País ha sido el último medio en crear un laboratorio de innovación en marzo de 2018.

El periódico ARA creó en 2014 un departamento de interactivos e innovación, que ha recibido varios premios internacionales. Los dos grandes diarios de referencia en España, El País y El Mundo, también apuestan por los nuevos formatos. En 2005, El País lanzó el primer reportaje interactivo, dedicado a los premios Goya (Freixa, 2015). Ambas cabeceras publicaron en 2016 su primer reportaje inmersivo, con canales especializados y aplicaciones para su visualización. A pesar de que en España, el periodismo inmersivo se halla aún en fase de experimentación, López Hidalgo y Fernández Barrero (2017) lo consideran un complemento ideal de los medios tradicionales.

3. Objeto de estudio y metodología

En los últimos años, los medios digitales se han convertido en los máximos exponentes de la innovación periodística en España (De Lara et al, 2015; García Avilés et al., 2018). En este sentido, RTVE ha destacado en este ámbito a través de la creación de su laboratorio. La corporación de Radio y Televisión Española es el mayor grupo audiovisual en España, integrado por: TVE, con siete canales de televisión; RNE, con seis cadenas de radio; RTVE.es, el Instituto RTVE y la Orquesta y Coro. En 2007, RTVE reconfiguró su estrategia empresarial y creó la división de medios interactivos, que empezó a promover iniciativas entorno al desarrollo digital y participativo de los programas de producción propia (García-Avilés, 2012, p.192).

Como empresa estatal, RTVE mantiene un compromiso con la calidad, la innovación y el servicio público que se traduce en hacer efectivos sus recursos económicos, técnicos y humanos en la aplicación de nuevas tecnologías, tales como la digitalización del fondo documental de la corporación, la participación en actividades de I+D+i con organismos internacionales, el desarrollo de formatos transmedia, la realización de producciones audiovisuales en ultra alta definición, la integración de la realidad virtual en programas, así como la incorporación de tecnologías con el fin de reducir costes y acelerar los procesos de producción (Valencia-Bermúdez y Campos-Freire, 2015; Lago-Vázquez y Valencia-Bermúdez, 2016).

Entre estas iniciativas se encuentra el Lab de RTVE, que hemos seleccionado como caso de estudio por varias razones. En primer lugar, la mayoría de los laboratorios a nivel mundial están adscritos a televisiones públicas y el sector audiovisual ha sido desde el inicio un gran aliado de la innovación (Salaverría, 2015). En segundo lugar, el laboratorio de RTVE es el primero

que se ha implantado en España y, junto con su carácter pionero, ha desarrollado una amplia producción. En tercer lugar, el RTVE Lab figura entre los cinco medios más innovadores de España, según el *ranking* de Innovación en Periodismo elaborado por investigadores de la Universidad Miguel Hernández (De Lara et al., 2015). Y, en cuarto lugar, el laboratorio ha recibido numerosos premios, entre los que destacan varios Lovie Awards -los premios de Internet más prestigiosos de Europa-, el premio Malofiej de infografía, una Mención de Honor en los Webbie Awards o el premio José Manuel Porquet de periodismo digital en 2014.

En junio de 2011 se constituyó el RTVE Lab, liderado por Ricardo Villa, Ismael Recio y Miriam Hernanz, que formaba parte del departamento de Estrategia y Desarrollo de Negocio de Medios Interactivos, en colaboración con el departamento de I+D de la corporación. En la actualidad lo encabeza Miriam Hernanz y está integrado por un equipo multidisciplinar que, según Hernanz, "comparten un mismo objetivo: aplicar la creatividad en la elaboración de contenido audiovisual interactivo". Este laboratorio audiovisual surgió como una "incubadora de innovación", mediante narrativas transmedia y proyectos interactivos (Arias, 2016). Desde su creación, el Lab ha desarrollado un amplio número de piezas interactivas y multimedia, de diversa naturaleza, temáticas y grado de elaboración, que son objeto de este estudio.

Los objetivos de esta investigación se centran en describir la estructura funcional del RTVE Lab, analizar los productos que genera e identificar la colaboración de este departamento con el resto de la corporación. Según estos objetivos, planteamos tres hipótesis:

- Mediante el laboratorio, RTVE apuesta por una estrategia propia de desarrollo e innovación, con la que es pionera en el sector audiovisual en España.
- En sus años de trayectoria, el laboratorio ha elaborado gran número y variedad de productos, que diferencian a RTVE del resto de empresas audiovisuales y sitúan a España en el mapa de la innovación periodística internacional.
- El RTVE Lab es una unidad aislada del organigrama de la corporación y la transferencia de sus logros innovadores al resto de departamentos es escasa.

Para llevar a cabo este análisis, se empleó una metodología que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. En primer lugar, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas a integrantes del laboratorio: a la directora, a una redactora y a un diseñador. En segundo lugar, se llevó a cabo un periodo de observación participante en el RTVE Lab durante tres días (marzo de 2017), durante el que se accedió a las reuniones y se conoció el sistema de trabajo. En tercer lugar, se analizaron los productos elaborados desde enero de 2015 hasta diciembre de

2016, con objeto de tipificar los formatos y contenidos generados por el laboratorio.

4. Resultados

A partir de la aplicación de la metodología propuesta con el fin de analizar nuestro objeto de estudio, exponemos los resultados obtenidos en tres epígrafes que describen el desarrollo de la innovación en el laboratorio: organización, producción y distribución.

4.1. Innovación en la organización

El equipo multidisciplinar está compuesto por ocho profesionales: tres periodistas y un realizador (de RTVE) y tres desarrolladores y un diseñador que pertenecen a una empresa externa, contratada por pliego público. La etapa actual coincide con el mayor número de profesionales que integran el Lab, por lo que se comprueba la necesidad de personal para crear sus productos y la apuesta de la corporación por su crecimiento.

La fase de preproducción arranca con la propuesta de las ideas, que surgen de diversas fuentes: los integrantes del Lab, el departamento de Contenidos de RTVE.es, compañeros de cualquier sección de RTVE... Por tanto, en temas concretos, trabajan con la colaboración puntual de otros profesionales de la casa, según sean los promotores de la idea o se busque su colaboración posteriormente para desarrollar una parte del proceso de producción. Todas las ideas se valoran y se concreta un cronograma de producción. El orden responde al tipo de contenido, si va ligado a la actualidad o a un calendario concreto (la Semana Internacional de la Arquitectura, los Juegos Olímpicos de Río...) o a las características del proceso de producción. La directora suele organizar una previsión de trabajo a seis meses vista.

A partir del contenido se decide el formato, los soportes y el proceso de producción. Para ello, el equipo se reúne y realiza una tormenta de ideas. El diseñador y los desarrolladores proponen los formatos que consideran más adecuados, según las ideas formuladas. El equipo empieza a trabajar: mientras los periodistas se centran en la fase de documentación y elaboración del contenido, el diseñador maqueta el diseño de cada pieza y los desarrolladores se dedican a crear los formatos a partir de los bocetos del diseñador. Se realizan constantes reuniones para comprobar el desarrollo del trabajo de cada uno de los miembros del equipo.

El Lab pertenece al departamento de Interactivos RTVE y dispone de un interfaz propio. Por tanto, los desarrolladores del Lab trabajan independientemente de los de rtve.es. Mientras que los desarrolladores de esta web trabajan físicamente separados de los periodistas, que generan los contenidos, todos los miembros del equipo del Lab trabajan juntos. Las

razones son obvias: el equipo necesita trabajar en continuo contacto y comunicación directa, de manera que el intercambio de información y *feedback* entre ellos es constante.

No existe una rutina de trabajo fija, puesto que cada pieza exige unos tiempos y condicionantes determinados. Además, se suelen producir varios productos a la vez, de modo que cada miembro está trabajando en una fase diferente del proceso de producción de cada pieza. Finalmente, se llega a la fase de verificación del producto, cuando se detectan los errores y se introducen las pertinentes modificaciones, normalmente a nivel tecnológico, para mejorar la navegabilidad y la experiencia del usuario. Una semana antes del lanzamiento, se testea el producto entre el equipo y su círculo de allegados. Entonces se suelen realizar las últimas modificaciones.

Las reuniones de equipo son constantes e informales. En el funcionamiento del equipo resulta crucial la dinamización de la directora, Miriam Hernanz, que supervisa todo el proceso de producción de cada uno de los miembros. Hernanz reconoce que la coordinación del equipo se basa en "el caos, en el mejor sentido de la palabra, ya que la creatividad es caótica"; así, "la innovación es ponerle orden a la creatividad".

Entre los instrumentos clave del éxito de la organización del equipo destacan las continuas reuniones de grupo, a menudo espontáneas, y el hecho de trabajar juntos físicamente, lo que permite un contacto directo y constante entre todos. "La innovación no supone un protocolo de trabajo, pero sí que existe cierto protocolo de flujo de trabajo", explica Hernanz. Los programas informáticos que suministra RTVE a cada profesional también les permiten trabajar de forma coordinada y compartir las piezas durante todo el proceso de producción.

4.2. Innovación en la producción

Los integrantes del equipo coinciden en que prima el contenido a la hora de diseñar y crear una pieza. En primer lugar, se escoge el tema y, después, se adaptan los formatos más adecuados para transmitir el contenido. En palabras de la periodista Esther García, "si no tiene 'chicha', la historia no se puede vender, por muy innovadora que sea la forma". Cada pieza es única y se elabora con unas condiciones y procesos diferentes. En su selección adquiere importancia la función de servicio público del medio.

Entre los formatos más populares destacan los interactivos y los videos elaborados para ser consumidos en Internet. Según Hernanz, la innovación del Lab se basa en la manera de contar el contenido. "El Lab crea nuevos formatos porque cuenta historias con una forma diferente de contarlas". Al optar por un formato u otro, también se tiene en cuenta que, según datos del departamento de audiencias de RTVE, el 55% de los productos se consumen en la pantalla del ordenador y el 45% en un dispositivo móvil, porque los formatos ofrecen una experiencia diferente al usuario, dependiendo del soporte en que se

consume.

Hemos analizado un total de 29 piezas elaboradas en los dos últimos años (13 en 2015 y 16 en 2016). En mayo de 2015 se le dio un giro al Lab y pasó a llamarse "Factoría digital y Laboratorio", a pesar de que actualmente se mantiene el nombre de marca RTVE Lab. Es entonces cuando la directora, Miriam Hernanz, asumió su cargo, ya que hasta el momento trabajaba en el Lab como periodista. Hasta mayo de 2015, el equipo contó con dos realizadores de la casa, por lo que la producción de videos fue muy fructífera, pero desde mayo no dispuso de ninguno. En cuanto a los redactores, hasta agosto contó con dos y a partir de entonces con tres. Hasta mayo, sólo formaba parte del equipo un desarrollador y, en este mes, se incorporaron otro desarrollador más y un diseñador. En 2015 se crearon las cuentas de Facebook e Instagram. En la sección "Tienes que verlo" cualquier periodista de RTVE puede publicar noticias sobre tecnología, entretenimiento o tendencias. Twitter y Facebook son la base estratégica para distribuir los contenidos de esta sección y mantener *feedback* con los usuarios.

Las piezas producidas en 2015 objeto de análisis son:

PREMIOS GOYA

EL RTVE Lab lanzó un radar social que permitía medir la repercusión de la gala en Twitter y recopilar todos los tuits sobre los premios. Se basaba en una galería de 26 fotos de la alfombra roja, donde el usuario podía ampliar la parte de la foto que más le interesaba. Es una muestra de la colaboración puntual del Lab con los programas de TVE.

LIGA MASTERCHEF

Para facilitar el *feedback* con el público de Masterchef y premiar su fidelidad, el programa organiza una liga en la que el público vota a su participante favorito y, cada semana, se sorteán premios entre quienes hayan votado. Masterchef solicitó al Lab su colaboración para crear esta pieza, que se utilizó también en Masterchef Junior.

EUROVISION

Con motivo de la retransmisión del Festival en TVE1, el Lab lanzó un radar social para recopilar la repercusión del evento en Twitter. Rastrea los comentarios, fotos y videos relacionados con el certamen y los ofrece en su web.

LAS SINSOMBRERO

Es un *webdoc* elaborado con motivo del estreno del documental del mismo nombre, coproducido por TVE, de una exposición itinerante y un proyecto educativo promovido por el Ministerio de Educación. Su objetivo es divulgar la existencia de las mujeres intelectuales y artistas de la Generación del 27. En el *webdoc* el usuario conoce, mediante un vídeo interactivo, las razones por las que estas mujeres no recibieron la notoriedad que merecían. Además, puede profundizar en cada biografía mediante clips de vídeo y fotografías, con una navegación basada en un eje temporal. El *webdoc* incluye un apartado en

el que los usuarios pueden participar: fotos vía Twitter o Instagram con el hashtag #miSinsombrero, acompañadas de una descripción, para que formen parte del archivo.

SAN FERMÍN

Mediante videos interactivos, el Lab ofrece la posibilidad de ver los encierros de San Fermín desde diferentes puntos de vista. El usuario puede elegir entre ver cada encierro en formato multipantalla o seguirlo desde una localización concreta a lo largo del recorrido. Existen ocho tiros de cámara que se pueden seleccionar, además de imágenes aéreas y a cámara lenta, con una experiencia de visionado diferente.

TRAZOS URBANOS

Este microdocumental sobre streetart en Madrid, para ser consumido en Instagram, emplea videos breves en el que cada artista habla de su obra. Es la primera experiencia del Lab en Instagram. Tiene carácter seriado: cada semana se dedicó a un artista y se subieron videos y fotos con entrevistas sobre su obra. Se creó una *app* para iOS y Android, que permitía recorrer distintas rutas por Madrid.

CARLOS, REY EMPERADOR

Consiste en un mapa interactivo con información complementaria de la serie: amplía el contenido y explica las relaciones entre los personajes dentro del contexto histórico. Se lanzó en septiembre de 2015, coincidiendo con el estreno de la serie en TVE1. El mapa interactivo ofrece información de cada personaje y de los países involucrados en la vida del emperador. También se emplea un *timeline*, que ordena cronológicamente los hechos y combina imágenes históricas reales de los lugares y protagonistas con otras de los escenarios y actores del rodaje. Además, publicaron el *podcast* "Carlos de Gante".

KARAOKE INTERACTIVO

Coincidiendo con el estreno de *Mi gran noche*, dirigida por Álex de la Iglesia, el Lab lanzó un karaoke interactivo en el que los protagonistas cantan la popular canción de Raphael, que da título a la película. El usuario puede seleccionar a cualquiera de los actores o al cantante para escuchar su versión. Y también puede cantar él mismo mediante "tu karaoke".

INGENIERÍA ROMANA

Esta pieza transmedia contiene varios formatos (*web-doc*, mapa interactivo, imágenes de 360°, realidad virtual y aumentada). Acompaña a una serie que emitió La 2 sobre las construcciones romanas en la Península Ibérica, Francia e Italia. Tanto la serie como la pieza del Lab difunden el patrimonio histórico a través de herramientas vanguardistas que reproducen los monumentos romanos y las técnicas con las que se edificaron. Mediante una aplicación de realidad virtual, el usuario puede ver la Tarragona actual y la antigua Tarraco.

TIEMPO DE CAMPAÑA

Con motivo de las elecciones generales del 20 de diciembre de 2015, lanzaron esta visualización de datos interactiva que

Título	Tipo de formato	Fecha
Premios Goya	. Radar social TW . Transmedia de un programa de TVE	07/02
Premios Goya	. Galería de fotos con lupa . Transmedia de un programa de TVE	07/02
Liga Masterchef	. Votación interactiva . Transmedia de un programa de TVE	14/04
Eurovision	. Radar social TW . Transmedia de un programa de TVE	21/05
Las sinsombrero	. Webdoc . Transmedia de documental lineal y exposición	26/06
San Fermín	. Video interactivo multipantalla	07/07
Trazos Urbanos	. Microdocumental para Instagram	13/07
Carlos, Rey Emperador	. Mapa interactivo de personajes . Transmedia de una serie de TVE	07/09
Carlos de Gante	. Podcast . Transmedia de una serie de TVE	07/09
Karaoke "Mi gran noche"	. Video-karaoke interactivo . Transmedia de una película	23/10
Ingeniería Romana	. Webdoc, mapa interactivo y VR . Transmedia de un programa de TVE	24/10
Tiempo de campaña	. Visualización de datos interactiva	01/12
Generador de ilusión	. Juego interactivo con videos lineales . Transmedia de un programa de TVE	14/12

Tabla 1. Productos generados por el RTVE Lab en 2015.
Elaboración propia.

combina fotografías con *podcasts* y videos sobre curiosidades de las campañas electorales de España, Estados Unidos y varios países europeos. La web contiene cinco pestañas que abordan desde las últimas tendencias a las acciones virales de comunicación política, pasando por técnicas de comunicación en desuso.

GENERADOR DE ILUSIÓN

Antes del sorteo de lotería de Navidad, el Lab lanzó el juego "Generador de ilusión", que permite probar la suerte girando un bombo. Así el usuario comprueba qué once premios le pueden tocar con un décimo de 20 euros. El juego ofrece regalos y narra anécdotas sobre este sorteo, usando herramientas de gamificación.

Durante 2016, el Lab contó con dos redactores, un realizador, un diseñador y tres desarrolladores en diferentes períodos. En

ese año, The App Date otorgó al RTVE Lab el premio 'VR Award' por impulsar nuevas narrativas a través de realidad virtual con proyectos como el VR de *Ministerio del Tiempo*, *Vive Río: Heroínas* y *La cocina*. El 12 de diciembre presentaron "Factoría de webdocs", una estrategia para coproducir webdocs con otras productoras a partir de nuevas ideas, que cualquier interesado puede proponer al RTVE Lab.

Los productos que el Lab lanzó en 2016 y hemos analizado son:

PREMIOS GOYA

La gala de los Premios Goya se pudo seguir en directo a través del radar social que rastrea los *hashtags* y recopilaba fotos y comentarios de usuarios de Twitter e Instagram. Además, el Lab organizó una "porra" en la que los usuarios podían votar su película favorita publicando en Twitter #MiGoya2016+nombre de la película.

URBAN BEEKEEPING

Es una iniciativa de The App Date a través del Inmersive Journalism Lab en la que colaboran varios medios, entre ellos el RTVE Lab. Su objetivo fue crear un reportaje inmersivo, que integraba realidad virtual y gráficos animados, para informar sobre la iniciativa de instalar colmenas urbanas para prevenir la desaparición de las abejas de sus hábitats naturales.

CUÉNTAME CÓMO PASÓ

Para celebrar el capítulo 300 de esta serie, el Lab creó un video interactivo presentado por el actor Ricardo Gómez (Carlos) que ilustra los acontecimientos que marcaron la historia reciente de España. En este video interactivo, el usuario puede navegar escogiendo los hechos que más le interesen.

GENERATION WHAT?

Es un proyecto pionero de 16 cadenas públicas de 12 países europeos que ofrece una radiografía de los "millennials". La encuesta interactiva, coproducida por RTVE, trata temas tan dispares como Europa, la crisis económica, el feminismo, los movimientos migratorios, el acceso a la vivienda... El objetivo es conocer mejor a esta generación mediante una macroencuesta de 149 preguntas destinada a jóvenes de entre 16 y 34 años.

2017. REFUGIADOS EN ESPAÑA: EN EL LIMBO DEL ASILO

Este reportaje interactivo retrata la vida de los refugiados que han llegado a España huyendo del conflicto en Siria. Incluye textos, fotografías, videos lineales e infografías interactivas para mostrar las distintas fases que atraviesan los cuatro protagonistas del reportaje: tomar la decisión de huir, abandonar lo conocido, reagrupar a la familia y enfrentarse al asilo empezando de cero en un país desconocido. Además, facilita datos sobre la crisis migratoria en Europa.

TU PRIMER DIA EN "EL CASO"

Con el fin de promocionar la serie de TVE1, el Lab lanzó un corto interactivo donde el usuario puede trabajar como un periodista más en este periódico de sucesos. La pieza, que

Título	Tipo de formato	Fecha
Premios Goya	. Porra interactiva . Transmedia de un programa de TVE	06/02
Premios Goya	. Radar social TW . Transmedia de un programa de TVE	06/02
Urban Beekeeping	. Reportaje con realidad virtual	26/02
Cuéntame cómo pasó. 300 capítulos	. Video interactivo . Transmedia de la serie	03/03
Generation What	. Encuesta, mapa de resultados interactivo y videos lineales	11/04
Refugiados	. Reportaje interactivo	12/04
El Caso	. Corto interactivo . Transmedia de una serie de TVE	12/04
Champions Replay	. Juego interactivo. Gamificación . Transmedia de la retransmisión del partido	28/05
Vive Río: Heroínas	. Video 360°	12/07
El Trampolín	. Gamificación	05/08
El despertador	. Videos lineales	05/08
Héroes: cuando la tierra arde	. Fotogalería con lupa	07/09
37 edificios para soñar	. Juego Interactivo	05/10
Sexo, maracas y chihuahuas	. Webdoc . Transmedia de un documental	14/11
La Cocina	. Video 360° . Transmedia de una obra de teatro	18/11
Que tiemble el camino	. Webdoc y gamificación . Transmedia de un documental	13/12

Tabla 2. Productos generados por el RTVE Lab en 2016. Elaboración propia.

cuenta con la colaboración del departamento de Transmedia de RTVE, incluye un video lineal con el *making off* del rodaje del corto. Fue galardonada en los Lovie Awards y reconocida en los Favourite Website Awards.

CHAMPIONS REPLAY: TÚ MARCAS LOS GOLES DE LA FINAL

A raíz de la final de la liga europea de fútbol, entre los clubes Atlético de Madrid y Real Madrid, el Lab produjo una galería de imágenes interactivas de los mejores momentos del partido donde el usuario podía señalar dónde estaba ubicado el balón en cada momento. Se trata de un ejemplo de gamificación que busca la interacción con el usuario.

VIVE RÍO: HEROINAS

El usuario experimenta mediante un video 360° el día a día

de los entrenamientos de algunas de las mejores deportistas españolas que van a competir en los Juegos Olímpicos de Río. La narración, a partir de realidad virtual, pone en valor el esfuerzo de las deportistas por conseguir el oro olímpico.

EL TRAMPOLÍN

Los Juegos Olímpicos de Río se cuentan mediante una plataforma interactiva que contiene videos a cámara lenta, juegos, preguntas y respuestas sobre curiosidades de los deportistas, análisis y reportajes, galerías de imágenes... Diversos formatos se combinan para informar de lo que se ve y no se ve en los Juegos Olímpicos, añadiendo herramientas de gamificación.

EL DESPERTADOR

A primera hora de la mañana, se publican diariamente videos lineales a la carta con el fin de informar de la agenda del día y el resumen de la jornada anterior en Río, cuya estrategia de difusión se centra en Facebook y Twitter.

HÉROES: CUANDO LA TIERRA ARDE

A raíz de la cadena de incendios que sufrió Portugal en agosto, el Lab elaboró una galería de imágenes de la Agencia Efe que el usuario podía ampliar. Además, las fotos iban acompañadas de textos que informaban sobre la catástrofe.

37 EDIFICIOS PARA SOÑAR

Coincidiendo con la Semana Internacional de la Arquitectura, se lanzó un proyecto interactivo compuesto por una galería de imágenes y un juego. El usuario podía elegir entre ver fotos de edificios emblemáticos del mundo (con enlace a Google Maps para comprobar su ubicación), conocer a seis fotógrafos internacionales especializados en arquitectura (con enlaces a sus cuentas sociales y webs personales), o un juego para adivinar dónde se ubican los 37 edificios más espectaculares del mundo.

LA COCINA

Se trata de un viaje teatral en 360 grados por la obra de Arnold Wesker con dirección de Sergio Peris-Mencheta, representada en el teatro Valle-Inclán de Madrid. El proyecto transmedia está protagonizado por 27 personajes que trabajan en un restaurante del Londres de 1953 y permite disfrutar de la obra de teatro desde el mismo escenario. El usuario puede percibir la experiencia de realidad virtual con la App Escena 360°.

QUE TIEMBLE EL CAMINO

En este *webdoc* gamificado, el usuario se pone en la piel de un enfermo de Parkinson y, a través de un juego interactivo, debe ayudar a los enfermos a recorrer 108 kilómetros del camino de Santiago. Coproducido con Barret Films y con la colaboración de la Federación Española de Parkinson, es uno de los primeros frutos de la Factoría de *webdocs* del Lab. El documental se emitió en "Documentos TV", por lo que es un producto transmedia.

SEXO, MARACAS Y CHIHUAHUAS

Este *webdoc* narra la vida del músico catalán Xavier Cugat,

mediante un *timeline* sobre el que se insertan imágenes y videos de cada etapa de su vida. Minimal Films y RTVE coproducen esta pieza transversal que también dispone de una película nominada al Goya al Mejor Documental.

Los productos lanzados por el RTVE Lab entre 2015 y 2016 presentan temáticas de interés general, relacionadas con espacios de ficción, entretenimiento e informativos. En todos los casos son formatos interactivos, exceptuando los videos lineales de "El Despertador" sobre los Juegos Olímpicos y los videos sociales elaborados para ser consumidos en las redes.

Cabe destacar el alto porcentaje de producciones transmedia: 21 de los 29 productos analizados son transmedia. De los 13 productos analizados en 2015, 10 son formatos transmedia. Nueve de ellos se basan en programas o emisiones de TVE y sólo una se refiere a una película, en cuya producción participa RTVE. Y de los 16 productos analizados en 2016, 11 son formatos transmedia. De ellos, 10 se refieren a programas o retransmisiones de TVE y uno se basa en una obra de teatro.

4.3. Innovación en la distribución e interacción con la audiencia

Los productos del RTVE Lab se difunden a través de su propia web, de RTVE.es y de las redes sociales. Puntualmente, algunos programas de TVE y RNE o medios externos publican informaciones sobre sus piezas. Según datos del departamento de audiencias de RTVE, su mayor flujo de visitas procede de Google, con un 41% del tráfico total en marzo de 2017. Le siguen los marcadores con un 39%, lo que significa que sus usuarios son fieles y visitan el RTVE Lab con asiduidad. En las redes sociales, el 20% de los usuarios accede al RTVE Lab. Como indica Miriam Hernanz, el Lab no dispone de una estrategia específica para redes sociales, que son gestionadas por los periodistas y la directora. Las piezas se publican de manera puntual y los periodistas también se encargan de fomentar el *feedback*.

Según datos de RTVE, en 2016 la web del RTVE Lab recibió 900.000 usuarios, de los que 377.728 fueron usuarios únicos. De esta cifra, el grueso se concentra en agosto de 2016, cuando se registraron 201.000 usuarios únicos, que responde al seguimiento de los Juegos Olímpicos de Río. El Trampolín obtuvo el 54% de la audiencia, la encuesta Generation What registró el 20%, el corto interactivo de El Caso contó con el 9% y la aplicación virtual Vive Río, un 3%.

A la hora de idear el formato de cada pieza, los profesionales aplican un diseño adaptativo, según el diseñador, ya que tienen presente, desde el inicio, el soporte donde va a ser consumido. Por tanto, para cada producto se diseña una estrategia de distribución: de cada pieza se elaboran versiones específicas para cada soporte o red social. Por ejemplo, cuando producen un video de 360°, trazan diversas líneas de distribución para Twitter, que no soporta videos de 360°, y para Facebook, que

sí los soporta con una duración limitada. El Lab también ha creado aplicaciones para visionar videos de 360° y difundir piezas en dispositivos móviles, donde más se consumen las redes sociales. Por tanto, cada producto dispone de una estrategia de distribución propia, adecuada a las características del formato.

5. Conclusiones

Los resultados indican que, a pesar de que 2015 y 2016 fueron años convulsos para RTVE debido a la inestabilidad política que afectó a la corporación, el Lab llevó a cabo una amplia producción de temática variada. Los contenidos que generan suelen cumplir una función social de servicio público y están vinculados a la actualidad. Puntualmente, este departamento colabora con asociaciones, empresas y entidades externas. Durante este período, el Lab de RTVE produjo formatos muy diversos: webdocs, productos gamificados, realidad virtual, videos 360°, interactivos y videos sociales. Estos productos ofrecen gran cantidad de documentación sobre el tema abordado, que se convierte en un valor añadido.

El trabajo en equipo coordinado y el buen ambiente resultan claves del éxito del Lab. Según su directora, la actitud de sus trabajadores adquiere más importancia que su formación y sus conocimientos específicos. La predisposición por aprender, por experimentar y asumir con responsabilidad la creación de cada producto como un reto personal, son factores que favorecen la producción de piezas innovadoras según su proceso y resultado. De hecho, el Lab apuesta por periodistas abiertos a la experimentación y por la creación de equipos multidisciplinares donde los periodistas colaboran con perfiles más técnicos.

En cuanto a la difusión, las redes sociales no parecen sus principales aliadas. De hecho, su directora afirma que deben apostar más por ellas y considera necesario disponer de profesionales que se encarguen exclusivamente de su gestión, con el fin de aumentar el nivel de tráfico y mantener contacto directo con los usuarios. Desde 2017, el Lab cuenta con una lista de reproducción propia dentro del canal de YouTube de RTVE, que puede incrementar el consumo de sus piezas.

A pesar de que el Lab funciona de manera aislada del resto de la corporación, aunque dependiente del Departamento de Interactivos, mantiene cierto contacto con otras secciones de RTVE. En algunos casos, los profesionales del Lab se involucran con otras secciones y producen piezas transmedia para promocionar programas de RTVE y ofrecer servicios complementarios. Cabe señalar que 21 de los 29 productos producidos por el laboratorio en 2015 y 2016 son transmedia.

Sus profesionales experimentan con formas de producir y narrar contenidos con el resto de programas, por lo que generan aplicaciones y productos para espacios como MasterChef,

Eurovisión, Premios Goya... También aportan herramientas a programas como Aquí la tierra, En Portada o Documentos TV. Además, algunos profesionales de otros departamentos se ofrecen a colaborar de forma voluntaria con el Lab.

Se comprueba el aislamiento del Lab en la estrategia de distribución de los productos que genera. Habitualmente, sólo se consumen en su web y en contadas ocasiones se emiten en programas de TVE y RNE. Asimismo, pese a que RTVE desarrolla una línea de investigación e innovación como compromiso corporativo, el Lab no muestra coordinación con las líneas generales de innovación de la corporación.

Por tanto, cabe concluir que el RTVE Lab está creando marca, con el objetivo de que el público le identifique como un departamento dedicado a la producción de narrativas inmersivas e innovadoras. En este sentido, el laboratorio contribuye a posicionar a RTVE como referente de la innovación periodística en España.

Referencias

- Apablaza-Campos, A., Codina, L., y Pedraza-Jiménez, R. (2018). Newsonomics in the Interactive Era: Dimensions of Sustainability in the News Media. En M. Pérez-Montoro (Ed.), *Interaction in Digital News Media* (pp. 115-146). Cham: Palgrave Macmillan.
- Arias, F. (2016). RTVE y RTVE Lab: incubadora de innovación. En Ch. Sádaba, J. A. García-Avilés, y P. Martínez-Costa (Eds.), *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España* (pp. 120-125). Pamplona: Eunsa.
- Camañas, A. (2016). *Visualización de la información en la prensa digital española (2010-2015): narrativas multimedia e interactivas en los contenidos periodísticos de complejidad*. (Tesis doctoral). Universitat Jaume I. Castellón.
- Caminero, L., y Sánchez-García, P. (2018). El perfil y formación del ciberperiodista en redacciones nativas digitales. *Hipertext.net*, (16), 4-15.
- Campbell, D. (2013). What is Multimedia?. *Rhodes Journalism Review*, (33), 92-93.
- Canavilhas, J., y Baccin, A. (2015). Contextualization in Hypermedia News Report: narrative and immersion. *Brazilian Journalism Research*, 1(1), 10-27.
- Canavilhas, J., Satuf, I., y Baccin, A. (2016). Nuevos retos para el periodista: innovación, creación y emprendimiento. En H. Sánchez Gonzales, (ed.), *Nuevos retos para el periodista: innovación, creación y emprendimiento* (pp. 150-171). Valencia: Tirant lo Blanc.
- De-Lara, A., Arias, F., Carvajal-Prieto, M., y García-Avilés, J.A. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *El profesional de la información*, 24(3), 235-245.
- Domínguez-Martín, E. (2015). Periodismo inmersivo o cómo la realidad virtual y el videojuego influyen en la interfaz e interactividad del relato de actualidad. *El profesional de la información*, 24(4), 413-423.
- Freixa, P. (2015). Reportajes especiales en los cibermedios. Análisis de diez años de Premios Goya y Oscar Awards en Elpais.com (2005-

2014). *El profesional de la información*, 24(3), pp. 291-300.

García-Avilés, J. A. (2012). Innovation Management in Crossmedia Production: Leading change in the Newsroom. En I. Ibrus, y C.A. Scolari (Eds.), *Crossmedia Innovations. Texts, Markets, Institutions* (pp. 259-276). Frankfurt: Peter Lang.

García-Avilés, J. A. (2018). Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: el caso de El confidencial. LAB. *El profesional de la información*, 27(2), 359-366.

García-Avilés, J. A., Carvajal-Prieto, M., y Arias-Robles, F. (2018). Implantación de la innovación en los cibermedios españoles: análisis de las percepciones de los periodistas. *Revista Latina de Comunicación Social*, (73), 369-384.

Hidalgo, A. L., y Barrero, A. F. (2017). Retos para la consolidación del reportaje inmersivo. Estudio de caso de las experiencias pioneras en España de El Mundo y El País. *Mediatika. Cuadernos de Medios de Comunicación*, (15), 125-140.

Küng, L. (2013). Innovation, Technology and Organizational Change. En

Storsul, T. y Krumsvik, A. (eds.) *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 9-12.

Lago-Vázquez, D., y Valencia-Bermúdez, A. (2016). Redes sociales y Televisión Pública. La gestión de la interactividad en Radio Televisión Española (RTVE). *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 3(6), 60-68.

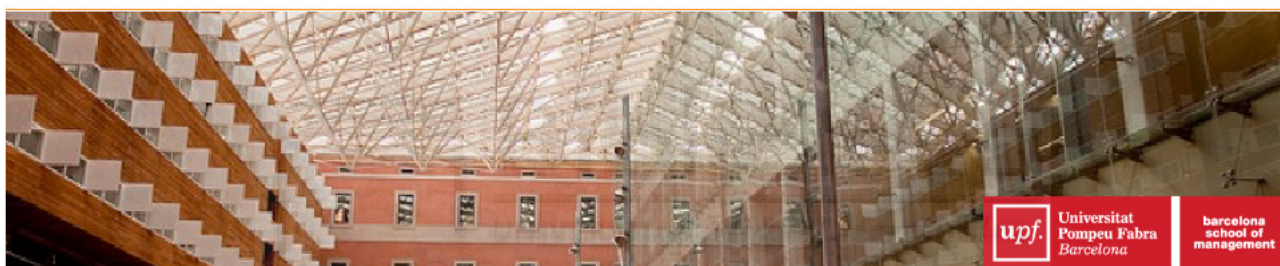
Larrondo Ureta, A. (2016). El avance de las televisiones públicas autonómicas en el escenario convergente: análisis de experiencias periodísticas transmedia en EITB y CCMA. *Communication & Society*, 29(4), 107- 120.

Pavlik, J. V. (2013). *Journalism and New Media*. Nueva York: Columbia University Press.

Ranaivoson, H., Farchy, J., y Gansemer, M. (2013). Differentiated strategies for digital innovation on television: Traditional channels vs. new entrants. *Observatorio (OBS*)*, 7 (4).

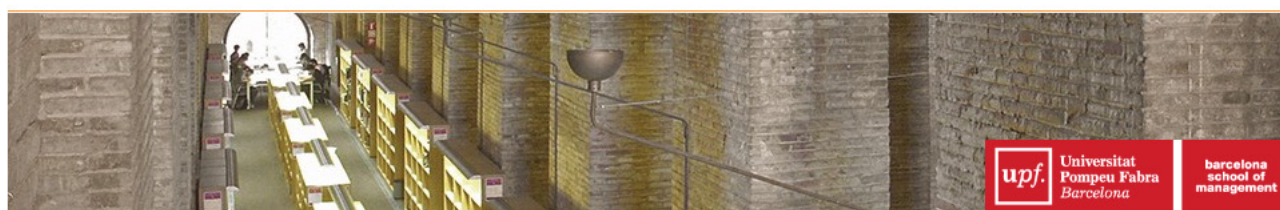
Pérez Montoro, M. (Ed.) (2018). *Interaction in Digital News Media: From Principles to Practice*. London: Palgrave Macmillan (Springer

MÁSTER UNIVERSITARIO ONLINE EN OCUMENTACIÓN DIGITAL DISEÑA, CREA, GESTIONA, EVALÚA, COMPARTE Y PROMOCIONA RECURSOS DIGITALES



MASTER EN USABILIDAD, DISEÑO DE INTERACCIÓN Y EXPERIENCIA DE USUARIO (ONLINE)

MÁSTER EN UX



MÁSTER EN BUSCADORES

MARKETING (SEM) · POSICIONAMIENTO (SEO) · ANALYTICS · SOCIAL MEDIA



Nature).

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Boston: Harvard University Press.

Sádaba, C., García-Avilés, J. A., y Martínez-Costa, M. P. (2016). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Pamplona: Eunsa.

Salaverría, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *El profesional de la información*, 24(4), 397-404.

Storsul, T., y Krumsvik, A. H. (2013). What is Media Innovation? En T. Storsul y A. H. Krumsvik (Eds.), *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 13-26). Gothenburg: Nordicom.

Valencia-Bermúdez, A., y Campos-Freire, F. (2015). La innovación como motor del nuevo servicio público audiovisual: análisis comparado de las corporaciones estatales de Francia, España e Irlanda. *Revista Latina de Comunicación Social*, (90), 2267-2284.

CV

Teresa Zaragoza Fuster. Es licenciada en Periodismo por la Universidad Cardenal Herrera CEU y en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Alicante. Doctorado en Bienestar Social y Desigualdades por la Universidad de Alicante. Actualmente, es doctoranda del programa de Ciencias Sociales y Jurídicas y profesora asociada del departamento de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH), donde imparte docencia en los Grados de Comunicación Audiovisual y Periodismo. Ha trabajado como periodista en los informativos de Canal 9 (RTVV), Onda Cero y Agencia Efe. Sus líneas de investigación se centran en la innovación en los medios y las nuevas narrativas emergentes en la comunicación audiovisual. Es miembro del Observatorio de Comunicación Audiovisual y Publicidad (OCAP) y del Grupo de Investigación sobre la Comunicación (GICOV) de la UMH. <https://www.linkedin.com/in/teresazaragozafuster>.

José Alberto García-Avilés. Es catedrático de Periodismo en la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH). Bachelor en Artes Liberales por la Universidad de Irlanda, Licenciado en Periodismo y Doctor en Comunicación por la Universidad de Navarra. Profesor en el Máster de Innovación en Periodismo de la UMH. Trabajó como redactor de televisión en Teleelx (Elche), en el Canal 13 (Los Ángeles) y en la productora Euroview. Ha publicado *Comunicar en la Sociedad Red*. Teorías, modelos y prácticas (Ed. UOC) y numerosos artículos sobre periodismo y comunicación. Investiga la innovación en periodismo y la calidad de los contenidos informativos. Dirige el Grupo de Investigación sobre la Comunicación (GICOV) de la UMH y edita el blog sobre Innovación en Periodismo (<http://mip.umh.es/blog/>). Participa en la Red de Excelencia sobre Periodismo Digital y en el Proyecto Internacional "Index of Journalism Innovation". <http://gicov.edu.umh.es/jose-alberto-garcia>.



<https://observatoriocibermedios.upf.edu/>



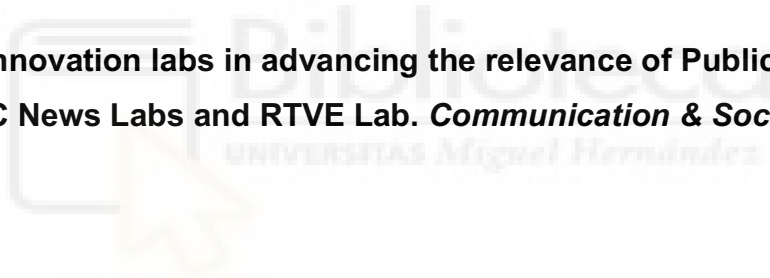
Departamento
de Comunicación
Grupo DigiDoc



El **Observatorio de Cibermedios** es una producción del *Grupo de Investigación en Documentación Digital y Comunicación Interactiva (DigiDoc)* del **Departamento de Comunicación** de la **Universitat Pompeu Fabra**.

El Observatorio de Cibermedios (OCM) forma parte del proyecto del Plan Nacional "**Creación y contenido interactivo en la comunicación de información audiovisual: audiencias, diseño, sistemas y formatos**". CSO2015-64955-C4-2-R (MINECO/FEDER), Ministerio de Economía y Competitividad (España).

**6.2. The role of innovation labs in advancing the relevance of Public Service Media:
the cases of BBC News Labs and RTVE Lab. *Communication & Society***



María Teresa Zaragoza Fuster
<https://orcid.org/0000-0001-8483-3963>
mzaragoza@umh.es
Universidad Miguel Hernández

José Alberto García Avilés
<http://orcid.org/0000-0001-7854-3476>
jose.garciaa@umh.es
Universidad Miguel Hernández

Submitted
November 17th, 2018
Approved
August 19th, 2019

© 2020
Communication & Society
ISSN 0214-0039
E ISSN 2386-7876
doi: 10.15581/003.33.1.45-61
www.communication-society.com

2020 – Vol. 33(1)
pp. 45-61

How to cite this article:
Zaragoza Fuster M. T. & García Avilés, J. A. (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*, 33(1), 45-61.

The role of innovation labs in advancing the relevance of Public Service Media: the cases of BBC News Labs and RTVE Lab

Abstract

As part of their social function, Public Service Media (PSM) organizations are devoted to innovation. In this context, a number of European PSM outlets have created laboratories based on the implementation of products, services and formats for multiplatform audiences. Our research focused on two case studies: a) BBC News Labs (UK) and b) RTVE Lab (Spain). We applied both quantitative and qualitative methodologies. We used content analysis techniques to examine products generated by the two laboratories between 2013 and 2017, quantifying and classifying each one according to categories related to the type and nature of the innovation. We carried out ethnographic research using participant observation over five days in each laboratory, both in London and Madrid. We also conducted open-ended interviews with five professionals at the BBC and three at RTVE, as well as with the head of *EBU's Media Strategy & Development* department. Our results show that BBC News Labs implements a global innovation strategy through the design and engineering of products that facilitate journalists' work. Projects include speech-to-text software, prototypes for voice recognition and text analysis, chatbots and object-based media. On the other hand, RTVE Lab focuses on designing and producing interactive formats, multimedia narratives and social media content, with an emphasis on experimentation. The findings reveal the main barriers and incentives to innovation within each lab and show how the transfer of innovation could increase the diversity, universality and quality of their overall output.

Keywords

Public Service Media, innovation, media labs, transfer of results, universalism.

1. Introduction: universal mission of Public Service Media

The change of paradigm in the models of consumption of information and entertainment as a result of the advent of digitalization has obliged media companies to continuously renew their production, dissemination and commercialization processes. Media organizations are therefore facing disruptive changes in the industry structure, consumer habits, professional practices, and business models (Storsul & Krumsvik, 2013).

Public Service Media (PSM) organizations are essential to ensure the principles of universality, independence, responsibility, openness and transparency and therefore must be

socially responsible (Głowacki & Jackson, 2013). Nowadays, PSM outlets are immersed in a technological transformation and have barely taken advantage of the interactive resources offered by social media, mobile devices and user participation, among other resources, to improve their commitment to quality and universality (Iosifidis, 2010). Both professionals and academics are attempting to revise the goals, structures and resources of PSM organizations in order to face the vertiginous technological change and to redefine their mission in the current media scenario (Bardoel & d'Haenens, 2008).

PSM organizations play an essential role in the civic cohesion of democratic societies. However, their function is increasingly coming under scrutiny. Governments and regulators are assessing what the essential functions of PSM organizations should be, as they still represent a valuable and positive investment in terms of their political, social and cultural outcomes as well as their economic impact (Jakubowicz, 2010).

The universality of PSM organizations comes from the public duty of providing broad programming that achieves the aims of informing, inspiring, entertaining and attracting broad sectors of the whole of society, which represents the heterogeneity of contemporary audiences (Moe, 2008). This dissemination of messages intended for all citizens supports the notion of universality, as it contributes to spreading a range of content among all sectors of society regardless of age, sex, religion, race or cultural background.

In recent years, the concept of universality has been challenged by the rapid increase in commercial channels, social networks and platforms for the distribution of audiovisual content on the Internet (van den Bulck & Moe, 2017). As some scholars (Głowacki & Jackson, 2013; van den Bulck & Moe, 2017) argue, PSM organizations must attend to minority interests, marginal cultures or educational values of a very diverse nature that exist in society through personalized services adapted to the different sectors of the audience.

In a growing competitive context, PSM outlets must innovate if they want to differentiate themselves from other organizations, adapt to changes in the audiovisual market and improve their corporate reputation, among other objectives. Therefore, we believe that the question of how PSM organizations respond to the transformations in the media environment arising from digitization and changing societal needs and expectations can be best understood as an issue of innovation in a wider sense.

Thus, we argue that the commitment to innovation should be led by PSM organizations, taking into account their universal role and public service to the citizen. Technologies offer PSM organizations the opportunity to better perform their function and serve the audience in a variety of ways. In addition, if PSM organizations do not take advantage of the opportunities offered by technologies in order to innovate, they may be relegated to an uncomfortable position of letting leading commercial media outlets consolidate as the key players in their field and become increasingly irrelevant.

2. Implementing innovation in PSM organizations

Innovation has become a necessary strategy for the media to take advantage of opportunities and anticipate competition from other players in key areas such as new products, newsroom organization, content distribution and business models (García-Avilés *et al.*, 2018b). Through effective management, public media organizations can promote measures that contribute to developing innovations in processes, structures and equipment, with achievements that improve content quality, income sources, audience figures and brand image (Küng, 2008).

Media innovation could be defined as “the capacity to react to changes in products, processes, and services through the use of creative skills that allow a problem or need to be identified and solved in a way that results in the introduction of something new, which adds value to customers and thereby fosters the viability of the media organization” (García-Avilés *et al.*, 2018a, p. 31). Media outlets are developing strategies that respond to disruptive changes

in the industry, as they need to act strategically in order to improve their editorial processes, business models and organizational structures.

Academics are also turning their attention to internal processes implemented in news organizations. Lucy Küng (2013) examines how media companies cope with this change of culture, which was brought about by the implementation of innovation. She argues that “the barriers between content creation and technology have broken down” (2013, p. 34). Therefore, innovation requires solid management that integrates both people and resources in the processes of change in areas related to organization, production and distribution.

Dogruel (2014) looks at media innovation from a different angle. She not only focuses on product- and process-related aspects, but also includes “user-sided appropriation processes [and] the combination of different innovation dimensions (e.g. organizational, technological or design-related aspects)” (Dogruel, 2014, p. 62). Thus, innovation does not have to be limited to a new product, technology or content, but can also be based on a new combination of previously existing ideas, processes or resources.

PSM organizations were founded with the aim of serving the interests of citizens and therefore part of their social function is translated into experimentation with technologies and their commitment to innovation in order to ensure the highest quality in their audiovisual products. PSM outlets boost innovation in order to differentiate themselves from the competition and improve their corporate reputation without losing sight of their essence of public service (Głowacki & Jackson, 2013, p. 10). For this reason, over a dozen European PSM outlets have created innovation laboratories in recent years that focus on launching new products and tools, as well as on experimenting with technologies and storytelling formats (Zaragoza & García-Avilés, 2018).

The British Broadcasting Corporation (BBC) implements a global strategy of innovation based on the research, design and implementation of new technologies both for content broadcast by radio, television and online, through any mobile device. Its Research & Development Department is structured in several units with a technological profile, such as Connected Studio, Taster and News Labs, which comprise more than 200 professionals. Radio Televisión Española’s (RTVE) innovative commitment is focused on its RTVE Lab, which is dedicated to applying new technologies and creative processes in order to develop new ways of telling stories.

3. Objectives and methodology

In this study, we analyse how two European PSM organizations, the British Broadcasting Corporation (BBC) and Radio Televisión Española (RTVE), focus their innovation strategies in laboratories organized into multidisciplinary teams. Likewise, we identify the level of knowledge transfer from the innovation laboratories to the other sections of both public service corporations as a way to foster the PSM outlet’s universal mission. We pursued two main objectives: a) to analyse the nature and work procedures of innovation departments in European PSM organizations, and b) to evaluate the reach of the innovative outputs within other departments of the PSM outlet. As a result, two research questions are raised:

RQ1. Is innovation implemented as a strategy reflected in the work procedures and outputs of these laboratories?

RQ2. Does innovation transfer promote the universal mission of PSM organizations in the current media environment?

We selected two case studies of innovation laboratories that are among the most prestigious among European PSM outlets according to some authors (Küng, 2013; Sádaba, García-Avilés & Martínez-Costa, 2016): a) BBC News Labs, dedicated to the production of formats and tools as a unit of Connected Studio; and b) RTVE Lab, integrated in the Department of Strategy and Business Development of Interactive Media.

We combined both quantitative and qualitative methodologies. We used content analysis techniques to examine the products generated by the two laboratories between 2013 and 2017, quantifying and classifying each one according to categories related to the type and nature of the innovation. A coding analysis sheet was prepared for each project, specifying its elements, areas involved, launch date, main objective and results obtained.

We carried out ethnographic research using participant observation over five days in each laboratory, both in London and Madrid. We also conducted open-ended interviews with five professionals at the BBC and three at RTVE, as well as with the Head of EBU's Media Strategy & Development.

4. Results

4.1. BBC News Labs

4.1.1. Origin and objectives

The BBC is not only a reference as a PSM organization in Europe but also leads innovation in the global scenario. Indeed, article 65 of its 1922 Royal Charter states that the purpose of its research and development included the pursuit of innovation as part of its public service function (Collins, 2007). The Research and Development department, directed by Adrian Woolard, and its Future Experience Technologies section, launched BBC News Labs in May 2012. The laboratory is devoted to driving innovation in news services. Its basic function is to create innovative and effective tools for online news consumption. They develop journalistic formats that “streamline the production tasks of journalists in different media, as well as devices to improve the user experience of their news and explore the intersection of journalism, technology and data” (Woolard, 2018).

This laboratory emerged as an initiative to identify and solve the needs both of the audience and BBC workers. Laura Harrison (2018), the head of Connected Studio, explains that they organized meetings and workshops in order to create an open community, to change the way the organization worked, and the way news was produced. In the first instance, the laboratory was created to disseminate the advances of the Research & Development department throughout BBC News and to serve as a link between both departments. Therefore, it works closely with the innovation professionals of the BBC's Research & Development department and the technicians of BBC News Products and Systems, which is responsible for the technological part of the news. Approximately 50% of its funding comes from BBC News and the other 50% originates from the BBC's Design & Engineering.

According to its director, Robert McKenzie (2018), the main objectives of BBC News Labs are “to take advantage of the BBC's talent and creativity to drive innovation, generate opportunities for story-based journalism, support the transfer of innovation to production, promote standards to collaborate with the media and increase the innovative value of BBC News.” McKenzie (2018) claims that the BBC has strategically marked these priorities for its public service, “because there is a commitment to improvement; also because the budget of the BBC is declining and we need to increase audiences.” Regarding the purpose of BBC News Labs in offering higher quality products, McKenzie (2018) states: “part of my job is to make the BBC attractive, because the BBC is not an antiquity, but a corporation at the forefront of innovation.”

4.1.2. Structure and operations

The laboratory has a multidisciplinary team with a technological profile composed of 18 professionals located at the Central Laboratory of Broadcasting House in London. The team is led by Robert McKenzie and Miles Bernie, a journalist and an engineer who share the decisions and overview all projects. All members of the laboratory are software engineers, except for two journalists and a social media manager, and they work as project managers,

designers and developers. According to McKenzie (2018), News Labs looks mainly for “multitasking professionals, although we try not to categorize anyone.”

Andy Conroy (2018), head of Research & Development, explains that they have implemented a “1 + 1 system, where nobody directs, since decisions are made by both directors.” Bernie reports to the technical side and McKenzie to the publishing side. McKenzie (2018) emphasizes that they work in “stream teams, that is to say temporary teams, that do not specialize in a field but that know all the tools that the laboratory handles.” And they also develop projects in “work packs” with external companies.

The BBC News Labs’ team works with colleagues from other sections of the Research & Development department, which is composed of 200 workers distributed between the South Laboratory and Central Laboratory headquarters in London and the North Laboratory in Salford. Therefore, coordination of production processes is essential. According to Woolard (2018), projects are initiated both by the corporation and the laboratory, such that managers and employees are able to contribute with their own ideas. Their main activity focuses on innovative software and content creation projects, which cover enriched content, facial or voice recognition, language technology and content reuse in different formats.

According to McKenzie (2018), workflows in the News Lab are flexible and agile, such that the professionals can decide what type of content and format they will experiment with or what the best tools for each project are. McKenzie (2018) defends the effectiveness of having journalists and engineers working together: “If you want to be at the cutting edge, you must have these kinds of teams, because if not, the engineer will go his way and do something extraordinary; then, the journalist will do something even better, but they do not combine and all their work will have been in vain.”

Production processes require regular meetings to evaluate the status of projects. Each team meets daily on an informal basis, and formally once a week. In addition, they organize four annual meetings to evaluate the progress of the projects and two annual meetings to review the results with the corporation. The criteria that are applied when developing a project are based on improving the user experience, product quality and corporate reputation. Likewise, BBC News Labs professionals emphasize that their work is conditioned by external factors such as the economy, the market and technology.

The results of each project are internally evaluated through qualification systems, tests and presentations, and many of them are distributed through BBC Taster for the audience to test and evaluate (Woolard, 2018). Madiana Asseraf (2018), director of EBU Media Strategy & Development, argues that BBC News Labs is a pioneer in innovation both nationally and internationally because “it has an innovative culture rooted within the organization and has obtained recognition from the audience.”

4.1.3. Concept and development of innovation

Managers’ views on innovation make it possible to conceptualize the way in which processes and objectives are developed at BBC News Labs. Woolard (2018) states “innovation is creating something that can be delivered in a scalable way.” On the other hand, Harrison (2018) argues that innovation consists of “doing something new to improve processes, products, audiences or the prestige of the media.” McKenzie (2018) adds that innovation is “some product, service or tool which provides a practical way to attract new audiences.” According to Michael Evans (2018), artificial intelligence developer at Future Experience Technologies, laboratory products are created under the concept of innovation in public service, which “guarantees accessibility and universality in both its design and content.”

Woolard (2018) distinguishes three types of innovation carried out by the BBC: a) “incremental innovation,” which refers to continuous evolution in order to add new features to existing products; b) “nutritional innovation,” the one they practice most, based on the implementation of their technologies and products; and c) “discontinuous innovation,” which

consists of launching products or using technologies that involve deep changes in their offer to the audience or in their own production processes. The BBC is an example of discontinuous innovation, since it has been a pioneer in numerous cases of broadcasting production. In this sense, Woolard (2018) considers that the laboratory should increase incremental innovation. He also argues that continuous innovation is difficult to maintain, and that discontinuous innovation is very hard to develop, since this kind of innovation is riskier and more time-consuming.

Woolard (2018) lists several challenges that the BBC faces. On the one hand, maintaining its legacy and relevance, despite the technological opportunities that force the BBC to keep itself in a state of constant renewal. In addition to competing with new platforms and media, the BBC must also manage change in the current transition period, with the responsibility of maintaining the previous quality models and ensuring that it is accessible to the entire audience.

Another challenge is the speed of innovation, since in order to continue being relevant, it is necessary to constantly evolve, and this change is conditioned by the type of target audience. A third challenge is the transfer to other BBC departments. According to Woolard (2018), the BBC's innovation strategy places strong emphasis on the final recipients of its products, the members of the audience.

4.1.4. Transfer of innovation results

Although the transfer of its production to other sections of the corporation is one of its main objectives, McKenzie (2018) explains that the BBC is basically configured to be a traditional media organization and the professional staff is slowly adapting the proposals of the innovation teams. In most sections, the traditional organizational structure and previous work routines are maintained. Much of the transfer goes to the departments of Tech Enterprise, Online (sports, news, iPlayer and iRadio), BBC 3 and BBC News Labs. Overall, a low percentage of the production of the laboratory is transferred to other BBC staff.

The transfer of Research & Development products to the rest of the corporation is not very defined. Woolard (2018) does not dare to determine a percentage of the application of the results of the Research & Development department to other sections of the BBC, since it is an incremental innovation that modifies standards, production processes, knowledge, etc. "Innovation can be created quickly but its application is usually slow," Woolard (2018) argues. However, the level of transfer from BBC News Labs to BBC News is high and positively affects the corporation, reinforcing its corporate reputation and as a better service for the audience (Woolard, 2018).

The laboratory strengthens the level of BBC transfer among its departments, for example, in the voice team (Alexa, Google voice, etc.) developed by BBC News Labs. When a project works and is accepted by the audience, it is handed over to another team that will continue developing it (McKenzie, 2018).

Internally, together with the Connected Studio team, BBC News Labs professionals organize workshops for their colleagues in the corporation. They have created an internal website, News Labs Toolkit, where the prototypes being used by the BBC staff are displayed. Adrian Woolard (2018) emphasizes that they will continue to organize News Hacks with the aim of exchanging experiences with other BBC departments and collaborating with third party institutions.

This transfer also translates into collaboration with external, academic or professional entities. According to Andy Conroy (2018), Head of Research and Development, the laboratory works with more than 50 entities to boost the technology industry internationally.

Therefore, the results of BBC News Labs are transferred to other BBC departments and to external institutions in a variety of ways, providing knowledge and inputs that allow BBC News Labs to be a centre of excellence in broadcasting research (Figure 1).

Figure 1: A model of transference of innovation results at BBC News Labs.



Source: Own elaboration.

4.1.5. Analysis of the products

To date, BBC News Labs has developed 54 projects: 27 active, 9 inactive, and 18 closed. We have focused our research on the 27 active projects. Of these, 8 projects identify opportunities to interact with the technology and information industries; 12 are to develop tools to help journalists; 10 offer new approaches to tell stories; 3 reversion content into a foreign language; 6 develop the automatic generation of metadata and labels; 2 belong to the category of monitoring of transmissions and social networks in multiple languages; and one deals with the identification of content in different platforms (Table 1).



Table 1: Typology of active projects from BBC News Labs.

ACTIVE PROJECTS	Identify opportunities with technology and news	Develop tools to help journalists	Implement new approaches to storytelling	Reversion content into a foreign language	Automatic generation of metadata and labels	Monitor transmissions and social networks in multiple languages	Identify content in different platforms
newsHacks	X	X					
360° video/ VR			X				
ALTO				X			
Atomised News			X				
Audiogram Generator		X					
BBC for Voice User Interfaces			X				
BBC Rewind		X	X		X		
Bots			X				
Connected Studio-World Service	X		X			X	
External links manager					X		
Gifentator		X					
Data Journalism in India	X						
Language Technology	X	X		X			
News Switcher		X					
News in Space							X
OCTO					X		
Radio Reader		X					
SCRIPT				X			
SUMMA						X	
Sticht			X				
Structured Journalism	X	X	X				
Suggest	X	X	X				
Juicer	X	X			X		
News Slicer			X				
Trust Project Challenge	X						
Transcriptor		X			X		
Window on the newsroom		X			X		

Source: Own elaboration using data provided by BBC News Labs.

One of the main commitments of the laboratory is the development of tools that facilitate journalistic work. News Labs explores how BBC news should be heard on different smart speakers, creating formats for users to access BBC content on these devices. BBC for Voice User Interfaces generates audio formats so that news content is available on voice platforms such as Amazon Alexa and Google Home. The ALTO virtual voice-over tool allows video content to be reversioned into multiple languages by converting text to speech. BBC Rewind Collaboration makes it easier to search the BBC archive more quickly. With Gifenator, journalists capture images from live broadcasts of any event broadcast by the BBC to publish them as GIFs on social networks. They have experimented with bots on messaging platforms and social networks. In 2016, they created bots for Facebook, Twitter and Telegram. In March 2017, they launched a chatbot through a conversational interface, which has led to an increase in interaction with users.

Several projects promote collaboration on journalistic innovation. For example, the 11 organized newsHack events promote the best proposals to be developed with the support of the laboratory. In addition, News Labs and Connected Studio organize activities that promote the BBC World Service in countries with little technological development and take advantage of the talent of the local industry to design joint projects. The Growing Global Audiences through Data Journalism in India project helps journalists use open data to tell stories about India.

BBC News Labs started several projects on language technology in 2014 in order to extrapolate the contents of BBC News to different languages. They launched tools that ease the task of producing information for journalists and allow users to receive the news in their respective language. For example, News in Space relates news of different topics and in different formats that have some common point, using links and labels. Radio Reader allows journalists to extract and publish audio clips of radio broadcasts. Scalable Understanding of Multilingual Media (SUMMA) is a multilingual automatic monitoring platform that monitors international media to follow the news in several languages through voice recognition, automatic translation and thematic identification.

They have also created tools such as Elastic News, Atomised News and Transcriber, which help organize the information in the news to facilitate its distribution on any device. Juicer is a content search engine that works through an application programming interface, news aggregation and content extraction. Therefore, these tools streamline the work of professionals who no longer have to transcribe but only review the materials that are broadcast daily by the BBC.

The future of the BBC focuses on artificial intelligence, voice technology and the use of robots in order to improve the quality of the pieces and the efficiency of their distribution (Woolard, 2018). Internally, together with the Connected Studio team, they hold workshops for their colleagues.

4.2. RTVE Lab

4.2.1. Origin and objectives

RTVE Lab was launched in June 2011 as part of the Strategy and Business Development Department of Interactive Media, in collaboration with RTVE's Research & Development department (Arias, 2016). It is considered one of the most innovative initiatives in the Spanish news scene (Sádaba, García-Avilés & Martínez-Costa, 2016). The laboratory is currently directed by Miriam Hernanz and depends on the RTVE.es Content Division.

Hernanz (2017) asserts that RTVE Lab's goal is to innovate rather than to inform and to focus on immersive journalism. They focus on interactive formats such as webdocs, news games, 360° videos and virtual reality. RTVE Lab not only focuses on publishing innovative products but also on creating tools in order that the editors of RTVE departments work

autonomously in the production processes of their audiovisual pieces. Hernanz (2017) recognizes that this task is still of a small scale and they have only managed to collaborate with some departments, creating apps and products for the Eurovision Song Contest and Goya Awards retransmissions as well as tools for programmes such as “En Portada” and “Documentos TV.”

RTVE Lab responds to RTVE’s corporate goal of innovation, despite the fact that it develops the innovation of the web and is not coordinated with the other innovation areas or the Technology Department at the corporation (Zaragoza & García-Avilés, 2018). It also aims to create brands, tell useful stories for the audience, provide service journalism, implement narratives to demonstrate that technology can enrich content, and design tools such that teams can be independently innovative.

Seven years since its launch, RTVE Lab has established itself as a benchmark in the Spanish media market, despite the fact that it has minimal economic resources compared to other European public media laboratories. Hernanz recognizes that European laboratories make scalable products that are more profitable because these are reused, and they apply testing techniques before the launch of each product. According to Hernanz, they do not have a budget at RTVE Lab for these techniques and are not able to carry out audience research.

4.2.2. Structure and operations

RTVE Lab is composed of a multidisciplinary team of eight people: three journalists, a filmmaker, three developers and a designer, who share the same objective: “applying creativity to the development of interactive audiovisual content” (Hernanz, 2017).

The production process starts with the proposal of ideas from different sources: members of the laboratory, RTVE.es content department or colleagues from any RTVE section. Occasionally, on some subjects, they work with the unusual collaboration of other professionals from the broadcast newsroom. All the ideas are evaluated and therefore preproduction begins in the first meeting in which the subject matter is selected and, after discussions, they decide the most suitable formats, with the technical advice from developers and designers. They then decide the best format and outline the production process.

After that first meeting, professionals began to work in parallel on content and design. While the journalists focus on the documentation and content development stage, the designer begins to shape the model, compose the sketches and take photographs. From these elements, the developers build the formats. These are the last to join the production chain and as such work more intensely in the later stages of development. When the developers finish their part of the process, they move on to the verification period in which errors are detected and modifications are made in order to improve navigability and user experience. Finally, the product is tested, in advance of the launch, in order to make any last-minute modifications.

Hernanz (2017) explains that the development of projects involving two documentaries (television and webdoc) is planned together such that professionals work simultaneously on both projects. In the case of RTVE Lab’s transmedia projects, they expand the content into several formats and incorporate user participation.

Throughout the production processes, three aspects stand out: sharing the same physical space, which allows direct contact among the RTVE Lab team; holding spontaneous meetings, which increases collaboration and constant coordination throughout all the production stages. They use tools such as Slack, Trello, Atlantis and Avocade to share the different project outlines, and they work with the scrum system, an agile work methodology with daily objectives, which helps them implement deadlines for each stage of the project.

RTVE Lab developers and the designer agree they have plenty of freedom to create their designs. In this sense, their level of innovation is conditioned by the talent of its professionals. Indeed, their first products were videos and infographics such as a special video about the 10th

anniversary of 9/11. RTVE Lab did not start with interactive formats until they outsourced professional developers in 2012. The profile of the designer is very specific, since he is responsible for controlling the technological codes, developing user experience and organizing the content in order for it to be accessible. According to Hernanz (2017), a proactive attitude is more important than professional experience. RTVE Lab journalist Esther García (2017) also highlights other qualities such as versatility and being under a process of continuous learning in order to bring an innovative touch to their products.

In the content selection process, the role of public service is a priority in order to ensure products are aimed at all social levels and cultural backgrounds. TVE programming is prioritized. Miriam Hernanz takes the final decision about both content and format, and the head of the Interactive Department then supervises the final test. RTVE Lab members agree that content is a priority when creating each piece. In the words of García (2017), “if a story does not have ‘substance,’ it cannot be developed, no matter how innovative the form.” Each piece is unique and is produced with its own processes and conditions. According to RTVE Lab visual editor Marcos Martín (2017), “the Lab specializes in new formats because it tells stories in a different way.”

4.2.3. Concept and development of innovation

Hernanz explains that innovation consists of applying the technological codes to create new ways of telling **stories**, following their public service function, as well as creating a brand and positioning RTVE as a model for journalistic innovation in Spain. According to Hernanz (2017), innovating “is not just inventing, but adapting to solve a specific problem.”

Esther García (2017) argues that “innovation starts from the idea that we have to be different no matter what. It is a method of improving and endowing values for the brand itself.” Marcos Martín (2017) believes that innovation consists of “doing things that others do not do or doing what others do but in a radically different way.” And he adds that “a media company is innovative when it dedicates a large part of its resources to experimentation, to testing and producing new narratives.”

The perceptions of RTVE Lab’s professionals reveal the importance of individual initiative, the effectiveness of leadership and the commitment to multidisciplinary teams (made up of journalists and developers) that implement the products.

4.2.4. Transfer of innovation results

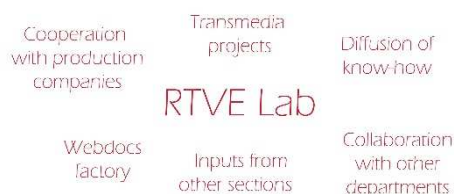
An example of transfer to the audience and collaboration with the audiovisual sector as a public service function is the co-production of webdocs and the hiring of external companies specialized in virtual reality and 360° video. In December 2016 RTVE Lab publicly presented the “Webdocs Factory,” which is dedicated to co-producing a webdoc with a producer that proposes the project to them. This strategy allows the audiovisual industry to be incentivised and increases the chances of webdocs becoming profitable for the producers that commit to them. Therefore, RTVE Lab helps professionals who are innovating and, therefore, also consolidates the interactive documentary production industry in Spain. To carry out this initiative, RTVE Lab provides a budget line for each project and also assumes executive production, that is, it offers constant advice on technical and narrative requirements.

Madiana Asseraf, director of EBU’s Media Strategy & Development Unit, emphasizes that with fewer resources than other European laboratories, RTVE Lab is achieving a greater impact than other more numerous departments. Asseraf (2018) highlights that at RTVE Lab they place the user at the centre of their activity: “they know how to listen to and understand the needs of the audience, they know how to propose innovative solutions and they know how to adapt their products according to audience feedback.”

According to some interviewees, the laboratory team encourages interaction between different RTVE departments and sections, as well as flexible workflows that foster the

dissemination of an innovative culture throughout the news organization (Figure 2). However, they usually do not receive much interest in terms of cooperation from other newsroom professionals.

Figure 2: A model of transference of innovation results at RTVE Lab.



Source: Own elaboration.

4.2.5. Analysis of the products

A total of 53 pieces available on the website were analysed up to 2017. Twenty webdocs were identified, of which 16 are based on documentaries broadcast on La 2 (TVE). Twenty-three interactive formats were identified, of which 6 are transmedia narratives of existing TV programmes and 8 are linked to events broadcast by TVE. In addition, 10 immersive video products were identified, 7 of them being 360° video formats and the other 3 virtual reality formats (Table 2).

Table 2. Typology of RTVE Lab projects.

TITLE	FORMAT	DATE
La línea de sombra	Transmedia webdoc of a documentary	30/11/2017
Memoria de futuro	Transmedia webdoc of a documentary	21/03/2017
Mugarab	Transmedia webdoc of a La 2 documentary	10/2014
Guerra a la mentira	Transmedia webdoc of a La 2 documentary	26/01/2017
Las sinsombrero	Transmedia webdoc of a documentary and exhibition	26/06/2015
San Fermín	Multiscreen interactive video	07/07/2015
Trazos Urbanos	Microdocumentary on Instagram	13/07/2015
Carlos, Rey Emperador	Interactive transmedia map of characters and podcast	7/09/2015
Isabel	Transmedia webdoc of a TVE series	20/11/2013
Karaoke “Mi gran noche”	Interactive transmedia video-karaoke	23/10/2015
Ingeniería Romana	Transmedia webdoc, interactive map and VR	24/10/2015
Tiempo de campaña	Interactive data visualization	1/12/2015
Generador de ilusión	Interactive game with transmedia video	14/12/2015
Urban Beekeeping	VR format	26/02/2016
Cuéntame cómo pasó	Transmedia interactive video of a TVE series	3/03/2016
Generation What?	Survey, interactive map and lineal video	11/04/2016
Refugiados en España	Interactive report	04/2016
Tu primer día en El Caso	Interactive transmedia short film from a TVE series	12/04/2016
Champions Replay	Interactive game and transmedia gamification	28/06/2016

Zaragoza Fuster M. T. & García Avilés, J. A.
**The role of innovation labs in advancing the relevance of Public Service Media:
the cases of BBC News Labs and RTVE Lab**

Vive Río: Heroínas	360° video format	12/07/2016
El Trampolín	Transmedia gamification of a broadcast	5/08/2016
Guadalquivir	Transmedia webdoc with a 360° documentary	5/06/2016
Héroes: cuando la tierra arde	Interactive photo gallery	7 /09/2016
37 edificios para soñar	Interactive game	5/10/2016
Sexo, maracas y chihuahuas	Transmedia webdoc of a TVE documentary	14/11/2016
La Cocina	Video 360° and transmedia theatre play	18/11/2016
Que tiemble el camino	Transmedia webdoc and interactive game	13/12/2016
Montelab	Transmedia webdoc and interactive game	1/12/2014
En el Reino del Plomo	Transmedia webdoc with extras from a documentary	4/04/2013
Alma hija	Transmedia docuweb interview	29/09/2014
Fraking, fiebre a todo gas	Transmedia webdoc of a documentary	19/02/2015
50 años muerte de Kennedy	Transmedia webdoc of a TVE programme	22/11/2013
Historias en el retrovisor	Transmedia webdoc of a documentary	9/05/2013
Cromosoma 5	Transmedia webdoc of a documentary	30/04/2013
Otto y su cumpleaños	Promotional interactive game of Clan kids' channel	12/2016
Fred Astaire	Interactive transmedia documentary	22/06/2017
100 días de Trump	Interactive format	29/04/2017
Fuera de foco	Webdoc	2013
El tiempo en tus manos.	Transmedia interactive episode with VR of a TVE	24/02/2015
Cyrano de Bergerac	360° immersive scene of a theatre play	24/07/2017
Almagro respira teatro	360° scene, videos and interactive games	24/07/2017
Cervantes VR	VR format	20/04/2017
La mímica del alma: Alento 360°	360° video and immersive audio	29/04/2017
Un día en el Pavón	360° video	27/03/2017
Así será Tokio	Interactive transmedia TVE programme guide	23/05/2012
Sahel, vencer al hambre	Interactive format	3/05/2012
Así fue el Tsunami 2004	Interactive transmedia La 2 documentary	26/12/2014
Derbi en Final Champions	Interactive transmedia videos with Twitter	22/05/2014
Telediario, historia de imagen	Interactive transmedia with 360° images	4/2014
Las claves del Cónclave	Interactive format	2/2013
La transición real	Interactive format	19/06/2014
Propósitos para año nuevo	Interactive photo gallery	12/2012
Generacion 12-2	Webdoc	21/12/2013

Source: Own elaboration using data from RTVE Lab.

4.2.5.1. Webdocs

The webdoc is a format created from multilinear information that represents reality with its own navigation modalities, depending on the degree of participation involved (O’Flynn, 2012). This format lies between the interactive reportage and the documentary. Interactivity, multimodality, hypertextuality, feedback, multiplicity of narrative resources, infographics and gamification make up its essential features.

RTVE Lab has produced 20 webdocs of diverse themes. Some of them, such as *Cromosoma 5* or *Fraking*, *La fiebre del gas*, stand out for their scientific dissemination. Others include gamification strategies: *Que tiemble el camino* allows users to put themselves in the shoes of a Parkinson’s patient and, through an interactive game, can travel the Camino de Santiago (The Way of St. James) in Northern Spain. *Montelab* is a newsgame that addresses the real estate crisis in which users buy a home and make decisions on how to manage their budget.

Other webdocs, such as *La línea de sombra* and *En el reino del plomo*, were developed from reports broadcast on TVE. Occasionally, webdocs are useful for the user to experience a shocking reality. For example, *Guerra a la mentira* allows the atrocities committed in several international conflicts to be discovered and investigated. *Refugiados en España, en el limbo del asilo* addresses the life of refugees who arrived in Spain fleeing from the conflict in Syria and allows users to put themselves in their situation.

4.2.5.2. Interactive programmes

By interactive programmes we mean nonfiction narrative formats that combine action and users’ choice, immersion and enacted perception as a means to construct the representation of the subject matter (Aston & Gaudenzi, 2012). They are often transmedia projects that are produced out of an existing TVE series, as in the case of *Cuéntame cómo pasó*. On the occasion of the 300th episode, an interactive video presented by one of the principal actors illustrated the great events that marked the recent history of Spain. King Juan Carlos, the Spanish monarch at that time, shows an interactive map with additional information from the series that explains the relationships between the characters and the historical context.

Other interactive formats address sports topics. *Derbi en la final de la Champions*, which covered the 2013–2014 UEFA Champions League final, follows the likes of Real Madrid and Atlético de Madrid, using interactive videos produced during the game, including user “tweets.” *El Trampolín* narrates the Rio 2016 Olympic Games through a platform that includes games, quizzes about athletes, image galleries, etc. Another interactive format offers the San Fermín running of the bulls in Pamplona in a multi–screen format in order that the user can view the bull run from eight camera positions.

An especially interesting project is *Generation What?*, an interactive format in which 16 European public broadcasters participated. It portrays the “millennial” generation through a survey on their attitudes to Europe, the economic crisis, sentimental relationships, migration, access to housing, etc.

4.2.5.3. 360° videos and virtual reality

Interactive 360° video and virtual reality (VR) are immersive journalism formats that allow the participant to actually enter a virtually recreated scenario representing the news story (De la Peña *et al.*, 2010). They are especially suited to showing sporting events (*Vive Río: Heroínas de los Juegos Olímpicos de Río 2016*) or the hidden details of theatre performances (*Un día en el Pavón Teatro Kamikaze*, *Almagro respira teatro*, *Cyrano de Bergerac*), where users can experience an immersive experience in 360°.

RTVE Lab has experimented with VR in three different productions. For example, *Ingeniería Romana* uses VR to broadcast historical heritage. Through a VR app the user can

see the city of Tarragona and the old Tarraco. *El tiempo en tus manos*, adapted from the series *El Ministerio del Tiempo*, creates a transmedia universe with fiction content. Through a VR app, users interact with the characters in the series. Another example is *Cervantes VR*, which tells the life and work of the novelist Miguel de Cervantes. The episodes, produced with 3D images and immersive sound, allow the user to make a journey in the first person through the universe of the writer.

5. Conclusions

The analysis of the results shows that, although both laboratories belong to public entities and their missions include their commitment to innovation as a public service goal, they carry out different operations, have different objectives and achieve different results. On the one hand, BBC News Labs responds to the corporation's global innovation strategy through the use of new technologies for the research and design of content and tools. On the other, RTVE Lab operates as an innovation unit for the Interactive Service and as a small section with limited influence on the rest of the corporation but providing a wide variety of innovative storytelling formats.

Both laboratories enhance the universality of public service through the transfer of their innovation results. BBC News Labs creates tools to offer higher quality products to its users with the application of new technologies and, at the same time, facilitates the work of the professionals in the various departments of the corporation. RTVE Lab also improves the quality of online products and formats, in addition to creating content of social interest, such as culture, science and theatre, in an innovative way.

However, the level of transfer of innovation from both laboratories to other departments in their corporations is uneven. RTVE Lab has developed projects in cooperation with a limited number of TVE programmes, while BBC News Labs works specifically to transfer all its production to BBC News newsrooms, in addition to other departments such as BBC News Product & Systems and BBC Research & Development, BBC Radio and BBC World. Indeed, we have identified special support for the BBC World Service, since many tools are designed to facilitate the work of its journalists in different languages. The close relationship of the laboratory with other innovation departments of the corporation, such as BBC Connected Studio and Taster, is also part of its transference policy.

Most of BBC News Labs' productions are tools that streamline the task of journalists and devices that improve user experience. BBC News Labs has also developed a solid strategy to boost the technology industry through partnerships with universities and international companies.

RTVE Lab, on the other hand, bases itself on creating transmedia products of many existing TVE programmes. Moreover, although RTVE develops an innovation policy as a corporate commitment, RTVE Lab shows little coordination with the corporation's innovation policies, nor with RTVE's innovation and technology departments, but rather focuses on innovating in RTVE.es content. As part of its public service role, RTVE Lab launched the Webdocs Factory to increase co-production with external companies.

It could be argued that innovation in both laboratories is considered a strategy to win legitimacy as public services. One relevant difference is that BBC News Lab has a significant transference of results to other departments in the company in an effective way, while RTVE Lab is almost an isolated department focused on its own projects, with little collaboration from other newsrooms and therefore a limited transference of research results.

References

- Arias, F. (2016). "RTVE y RTVE Lab: incubadora de innovación". In C. Sádaba, J. A. García-Avilés & P. Martínez Costa (Eds.), *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España* (pp. 120-125). Pamplona: Eunsa.

- Aston, J. & Gaudenzi, S. (2012). Interactive documentary: setting the field. *Studies in Documentary Film*, 6(2), 125-139. https://www.doi.org/10.1386/sdf.6.2.125_1
- Bardoel, J. & d'Haenens, L. (2008). "Reinventing public service broadcasting in Europe: prospects, promises and problems". *Media, Culture & Society*, 30(3), 337-355. <https://www.doi.org/10.1177/0163443708088791>
- Collins, R. (2007). The BBC and "public value". *M&K Medien & Kommunikationswissenschaft*, 55(2), 164-184.
- De la Peña, N., Weil, P., Llobera, J., Giannopoulos, E. & Slater, M. (2010). Immersive journalism: immersive virtual reality for the first-person experience of news. *Presence: Teleoperators and virtual environments*, 19(4), 291-301. https://www.doi.org/10.1162/PRES_a_00005
- Dogrueel, L. (2014). "What is so Special about Media Innovations? A Characterization of the Field". *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 52-69.
- García-Avilés, J. A., Carvajal-Prieto, M., De Lara-González, A. & Arias-Robles, F. (2018a). Developing an index of media innovation in a national market: The case of Spain. *Journalism Studies*, 19(1), 25-42. <https://www.doi.org/10.1080/1461670X.2016.1161496>
- García-Avilés, J. A., Carvajal-Prieto, M., Arias, F. & De Lara-González, A. (2018b). How journalists innovate in the newsroom. Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets. *The Journal of Media Innovations*, 5(1), 1-20. <https://www.doi.org/10.5617/jomi.v5i1.3968>
- Głowacki, M. & Jackson, L. (Eds.) (2013). *Public Media Management for the Twenty-First Century: Creativity, Innovation, and Interaction*. London: Routledge.
- Iosifidis, P. (Ed.) (2010). *Reinventing Public Service Communication: European Broadcasters and Beyond*. Hamburg: Springer.
- Jakubowicz, K. (2010) PSB 3.0: Reinventing European PSB. In P. Iosifidis (Ed.), *Reinventing Public Service Communication: European Broadcasters and Beyond* (pp. 9-22). Hamburg: Springer. https://www.doi.org/10.1057/9780230277113_2
- Küng, L. (2008). Innovation and Creativity in the Media Industry: What? Where? How? In C. Dal Zotto & H. van Kranenburg (Eds.), *Management and Innovation in the Media Industry* (pp. 3-13). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Küng, L. (2013). Innovation, Technology and Organisational Change. In A. Krumsvik & T. Storsul (Eds.), *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 9-12). Göteborg: Nordicom. <http://www.doi.org/10.5617/jmi.v1i1.823>
- Moe, H. (2008). Public service media online: regulating public broadcasters' Internet service – a comparative analysis. *Television and New Media*, 9(3), 220-238. <https://www.doi.org/10.1177/1527476407307231>
- O'Flynn, S. (2012). Documentary's metamorphic form: Webdoc, interactive, transmedia, participatory and beyond. *Studies in Documentary Film*, 6(2), 141-157. https://www.doi.org/10.1386/sdf.6.2.141_1
- Sádaba, C., García-Avilés, J. A. & Martínez-Costa, M. P. (Eds.) (2016). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Pamplona: Eunsa.
- Storsul, T. & Krumsvik, A. H. (2013). What is Media Innovation? In A. Krumsvik & T. Storsul (Eds.), *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 13-26). Gothenburg: Nordicom. Retrieved from <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-38800>
- Van den Bulck, H. & Moe, H. (2017). Public service media, universality and personalisation through algorithms: mapping strategies and exploring dilemmas. *Media, Culture & Society*, 40(6) 875-892. <https://www.doi.org/10.1177/0163443717734407>
- Zaragoza Fuster, T. & García-Avilés, J. A. (2018) "Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: El caso del RTVE LAB", *Hipertext*, 10. <https://www.doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i17.02>

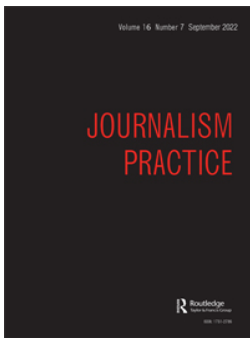
Appendix. List of interviewees

- Asseraf, Madiana. Head of EBU Media Strategy & Development. May 2018.
- Conroy, Andy. Head of BBC Research & Development, June 2018.
- Evans, Michael. Designer of Artificial Intelligence, Future Experience Technologies, BBC Research & Development. June 2018.
- García, Esther, RTVE Lab journalist. March 2017.
- Harrison, Laura. Director of Connected Studio. June 2018.
- Hernanz, Miriam. Head of RTVE Lab. March 2017.
- Martín, Marcos. RTVE Lab visual editor. March 2017.
- McKenzie, Robert. Head of BBC News Labs. June 2018.
- Woolard, Adrian. Head of BBC North Lab. June 2018.



6.3. Public Service Media laboratories as communities of practice: implementing innovation at BBC News Labs and RTVE Lab. *Journalism Practice*





Public Service Media laboratories as communities of practice: implementing innovation at BBC News Labs and RTVE Lab

María Teresa Zaragoza Fuster & José Alberto García Avilés

To cite this article: María Teresa Zaragoza Fuster & José Alberto García Avilés (2022): Public Service Media laboratories as communities of practice: implementing innovation at BBC News Labs and RTVE Lab, Journalism Practice, DOI: [10.1080/17512786.2022.2088602](https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2088602)

To link to this article: <https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2088602>



© 2022 The Author(s). Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group



Published online: 30 Jun 2022.



Submit your article to this journal [↗](#)



Article views: 474



View related articles [↗](#)



View Crossmark data [↗](#)

Public Service Media laboratories as communities of practice: implementing innovation at BBC News Labs and RTVE Lab

María Teresa Zaragoza Fuster  and José Alberto García Avilés 

Social and Human Sciences Department, Miguel Hernández University, Elche, España

ABSTRACT

European Public Service Media (PSM) have implemented innovation departments or labs that seem to be useful for experimenting and developing innovative ideas regarding technologies, content, audiences and other areas. We have identified 17 PSM labs. We analyse these units through the lens of the Model of Coordinated Action developed by Lee and Paine (2015) and the concept of “Community of Practice” that describes how a group communicates, learns, participates and transforms their practice, drawing from Wenger’s theory (1998). This study addresses how innovative PSM labs are managed, focusing on the cases of BBC News Labs and RTVE Lab. The methodology is based on participant observation in their workplaces, as well as semi-structured interviews with a purposive sample of 23 managers and employees. The results highlight that both teams manage innovation in their functional organization through learning processes among their professionals and transfer their innovations to other areas of their respective corporations. PSM labs encourage their team members to innovate through a collaborative culture that makes it possible to identify them as Communities of Practice that foster coordinated action and learning in their work. Their organizational culture relies on a strategy that seeks to increase their public service function.

KEYWORDS

Public Service Media; labs; journalism innovation; community of practice; collaborative culture; coordinated action

Introduction

Public Service Media (PSM) are undergoing a transformation compelled by technological changes, audience fragmentation, the increase in the supply of content and the need to differentiate themselves from competitors (Glowacki and Jackson 2013). The PSM crisis also affects their social legitimacy and their ability to adapt to the digital ecosystem (Campos-Freire, Rodríguez-Castro, and Blasco-Blasco 2020, 671). In this context, the sustainability of PSM requires the implementation of management models of organizational change (Nissen 2013, 82) by means of value creation strategies that allow PSM to be repositioned, considering their loss of relevance in the digital ecosystem (Fernández-Quijada et al. 2015; Virta and Lowe 2016, 246). The Covid-19 pandemic has accelerated the need of

CONTACT Zaragoza Fuster  mzaragoza@umh.es

© 2022 The Author(s). Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited, and is not altered, transformed, or built upon in any way.

European PSM to provide public service and to fight misinformation (Túñez-López, Vaz-Álvarez, and Feiras-Ceide 2020).

Despite structural, financial, and political difficulties, PSM are trying to respond to market challenges through initiatives that promote innovation, offering quality news content that provide added value to users and differentiate them from commercial competitors (Lowe and Steemers 2012). Several PSM have been catalysts in the development of digitization and technological innovation (Meier, Bracker, and Verhovnik 2017), placing innovation at the heart of their strategy (Jakubowicz 2010; Cunningham 2015), which is developed at different paces. Although the European Union lays down a set of guidelines for common implementation and the European Broadcasting Union promotes innovation among its members (Arriaza-Ibarra 2012), some PSM have demonstrated their inability to adapt to change due to a lack of initiative and strategy (Głowacki and Jackson 2013).

Digital transformation has accelerated the pace of change in the media ecosystem, so it is relevant to delve into the organizational restructuring of PSM, their professional culture and their ability to innovate (Virta and Lowe 2016). One of the characteristic factors of PSM is the creation of media labs, specific innovation departments that provide knowledge and tools for journalists to develop innovations in the production, organization, and distribution of content (Nunes and Mills 2021). There are around forty media labs around the world; in the last decade, several media labs have been launched by European PSM to experiment with emerging technologies, develop new formats and connect with audiences on different social platforms (López-García, Silva-Rodríguez, and Negreira-Rey 2019, 149).

This research addresses the way the PSM labs that focus on innovative projects are managed. The two cases of study, BBC News Labs and RTVE Lab, operate in different national cultures and media systems, the United Kingdom being a liberal model and Spain a polarized pluralist system (Hallin and Mancini 2004). Drawing from the literature (García-Avilés 2021a), journalism innovation could be defined as “the ability of media professionals to creatively solve the needs of their audiences, conditioned by the professionals’ talent and predisposition and by the available resources to test and create new journalistic processes, products and services, thus providing value to their news organization and its audience”. Our analysis incorporates the perspective of the Model of Coordinated Action (Lee and Paine 2015) and the concept of “community of practice” (CoP) which describes how a group communicates, learns, participates, and changes as their practice evolves (Wenger 1998). The CoP approach “allows understanding how knowledge and learning are intertwined and how this occurs naturally within a social group, in this case the news organization and its journalists” (Schmitz Weiss and Domingo 2010, 1165).

Because media labs are exceptional cases, a research gap concerning these novel types of units persists. We attempt to contribute to fill in this gap through the critical examination of media labs’ organization, work processes, and innovation, engaging in theory building on this area of journalism research. The study has two objectives: (a) To explore how innovation is managed, implemented, and transferred in both laboratories, and (b) To analyse the functioning of the labs’ multidisciplinary teams as CoP. Our starting hypothesis is that PSM labs, understood as CoP, manage innovation in their functional

organization through collaborative learning processes and transfer their knowledge to other areas.

The following research questions are posed:

RQ1: What are the main indicators of both RTVE and BBC labs as communities of practice?

RQ2: How are the different levels of collaboration and learning implemented?

RQ3: How is innovation defined, implemented, and transferred?

Laboratories as Channels for Intra-company Innovation in PSM

As Belair-Gagnon and Holton (2018, 70) argue, new players are “working through innovative technologies and challenging the authority of news organizations and journalists alike while also opening new pathways for journalism’s relevance and sustainability”. “Hacker journalists” with a programming background are using code and open-source tools as a storytelling device, while hackathon events and laboratories provide newsrooms an opportunity to experiment with prototypes and computational approaches (Boyles 2020). Media labs, created in the 1990s to develop open-source tools and participatory platforms, could also be considered agents of change from outside of journalism that contribute to reshaping the identity of the journalistic profession.

“Media lab” is a broad concept because it has become a generic term to refer to spaces considered as collaborative research and development environments which cover various fields of knowledge -such as computing, communications, information technologies, social sciences, business, or art- and are described as “incubators of ideas” for public and private institutions. Media labs usually focus on communication and new technologies to devise, research, experiment and innovate technologically and socially through the collaboration of various disciplines (Tanaka, 2011).

The different denominations and variants of media labs depend on the locus where they develop (media companies, non-profit institutions, start-ups, universities ...), their approach, structure, and objectives (Nunes and Mills 2021). Several types of media labs can be found worldwide, ranging from the pioneer MIT Media Lab founded in 1985 to innovation hubs such as Bayern Media Lab, educational media labs, and in-house labs at legacy media. The concept of “lab” is multifaceted and ubiquitous, as it comprises R&D units within academia or industry, collaborative settings for company innovators to engage with each other or a loose network of informal organizations brought together to solve a problem or to experiment (Mills and Wagemans 2021, 1469). As such, the in-house R&D unit with a core mission of technological development working with wider innovation ecosystems has served as a standard for other labs across several industry sectors, also developing novel directions such as multidisciplinary hackathons or academic R&D labs (Mills and Wagemans 2021, 1467). After decades of existence, media labs have entered a phase of redefinition and soul searching (Capoano and Ranieri 2016).

These laboratories are “R&D&I units driven by the media in order to innovate in technologies and editorial formats which deal with researching, experimenting, developing and implementing technological and editorial innovations in their organizations” (Salaverria 2015, 398). These units can adopt various structures, such as separate departments integrated into the organization, a team selected to carry out innovation tasks, an

agreement between a news company and a research centre to collaborate in the development of projects, or a combination of all these (García-Avilés 2018; Zaragoza-Fuster and García-Avilés 2020). Labs share a business philosophy that seeks to mitigate the effects of the crisis, make technology profitable and commits to Research & Development (Pozo-Montes and Larrondo-Ureta 2020, 195), thanks to the active role of professionals who become agents of innovation (Spyridou et al. 2013).

Media labs might perform diverse functions through multidisciplinary teamwork, such as the development of digital applications and the experimentation with visual narratives, multimedia formats and data journalism, testing business projects and providing professional training (Salaverría 2015, 200). Thus, labs might be revitalizing agents of the media ecosystem, responding to users' needs and experimenting through the introduction of new practices, structures, and production models (García-Avilés 2018).

The PSM's commitment to innovation is reflected in the creation of laboratories that collaborate with the rest of the organization (Lombao, Valencia-Bermúdez, and Campos 2016, 495). European PSM have implemented their own laboratories since 2010, so it is relevant to investigate the aspects that define their production, organization, and contributions to the strategic objectives of public corporations in terms of innovation (López-García, Silva-Rodríguez, and Negreira-Rey 2019). Although innovation may not be a necessary condition, these units might be useful for experimenting and developing innovative ideas regarding content, audiences or technologies (García-Avilés 2020; Hogh-Janovsky and Meier 2021). However, they can also become "silos" isolated from other departments, thus preventing knowledge and innovative practices from being transferred to the rest of the organization (Boyles 2015). From a business point of view, laboratories are cases of *intrapreneurship*, since they foster a collaborative culture, using a user-centred model focused on journalistic narratives, such as Data Journalism, Immersive Journalism, Ubiquitous Journalism and Bots (López-García, Silva-Rodríguez, and Negreira-Rey 2019).

We have identified 17 PSM media labs founded between 2006 and 2020 (see Table 1): RTVE Lab (Spain), BBC News Lab (United Kingdom), ZDF TV Lab, SWR X Lab, WDR Innovation Hub and DW Lab (Germany), WebCréation de Radio Télévision Belge de la Communauté Française and VRT Start-Up (Belgium), NRK Beta and SR Innovation (Norway), SRF Data (Switzerland), Yle News Labs (Finland), VPRO Medialab (The Netherlands), France TV Lab (France), Czech Radio Creative Hub (Czech Republic), RAI Centre for Research, Technological Innovation and Experimentation (Italy) and RTP Lab (Portugal).

Zaragoza-Fuster and García-Avilés (2020) consider that laboratories are one of the main sources of innovation within PSM and can become catalysts for the change required by public corporations. PSM are implementing management and visibility strategies for immersive contents and 360° video on their own websites and YouTube channels (Pérez-Seijo, Melle-Goyanes, and Paniagua-Rojano 2018). Experimentation is beneficial since "journalism is in the laboratory and that there is also a sort of laboratory journalism" (López-García, Silva-Rodríguez, and Negreira-Rey 2019, 158).

The European Broadcasting Union (EBU) launched a Storytelling Labs network in June 2015 which consisted of a series of encounters between the group members (EBU 2017). EBU Digital Storytelling Labs' members work together to foster innovation in the fields of digital storytelling (Pérez-Seijo, Melle-Goyanes, and Paniagua-Rojano 2018). In this way, PSM laboratories can incorporate quality into journalistic production, becoming a

Table 1. Public Service Media labs in Europe.

Lab Name	PSM/country	Founding year	Number of employees	Website
RTVE Lab	RTVE/Spain	2011	13	https://www.rtve.es/lab/
BBC News Labs	BBC/United Kingdom	2012	20	https://bbcnewslabs.co.uk/
Ida	ZDF/Germany	2020	22	https://www.ida.me/
SWR X Lab	SWR/Germany	2020	8	https://www.swr.de/unternehmen/xlab-100.html
WDR Innovation Hub	WDR/Germany	2020	6	https://ukunft.wdr.de/
DW Lab	Deutsche Welle/Germany	2017	25	https://innovation.dw.com/hello-dw-lab/
France TV Lab	France TV/France	2016	12	https://www.francetvlab.fr/
WebCréation	RTBF/Belgium	2014	9	https://www.rtbf.be/webcreation/
VRT Start-Up	VRT/Belgium	2018	34	https://innovatie.vrt.be/en
NRK Beta	NRK/Norway	2006	7	https://nrkbeta.no/
SR Innovation	Sveriges Radio/Norway	2015	8	NA
SRF Data	SRF/ Switzerland	2014	6	https://www.srf.ch/news/srf-data
Yle News Labs	Yle/Finland	2018	24	https://newsfab.yle.fi/
VPRO Medialab	VPRO/ The Netherlands	2015	12	https://www.vpro.nl/medialab.html
Czech Radio Creative Hub	CZ/Czech Republic	2016	6	NA
RAI Centre for Research, Technological Innovation and Experimentation	RAI/Italy	1999	NA	http://www.crit.rai.it/CritPortal/?page_id=8
RTP Lab	RTP/Portugal	2018	NA	https://media.rtp.pt/rtplab

Source: Authors' own research based on data from the labs.

“place to try out formulas that could potentially add value and improve existing models” (López-García, Silva-Rodríguez, and Negreira-Rey 2019, 157).

The Model of Coordinated Action and the Community of Practice Framework

Scholars have devised theoretical frameworks to understand the process of coordination that integrates a collective set of interdependent tasks in organizations. An integrative framework developed by Okhuysen and Bechky (2009), after reviewing research on work in organizations, considers the ways staff members interact with one another and how their outcomes are shaped by organizational structures. Individuals and groups in organizations must constantly recreate the conditions of coordination to jointly execute their work, using mechanisms such as routines, meetings, plans, and schedules. This framework emphasizes three integrative conditions for coordinated activity among staff members: accountability, predictability, and common understanding (Okhuysen and Bechky 2009, 481–484).

The Computer-Supported Cooperative Work (CSCW) community has long used taxonomies of cooperative systems to design protocols for people working together. Media labs could be interpreted through the lens of the Model of Coordinated Action (MoCA) developed by Lee and Paine (2015). MoCA consists of seven dimensions of coordinated

action: synchronicity, physical distribution, scale (number of participants), number of communities of practice, nascence (coming to being), planned permanence, and turnover. These dimensions provide a framework for understanding the more diffuse coordinated actions in CSCW.

This conceptual mapping of collaborative work enables a theoretical construct of a laboratory as a “collaborative space for innovators from within and beyond companies to engage with each other or be a loose network of communities of practice within a specific geographic cluster, brought together to solve a problem, experiment or play” (Mills and Wagemans 2021, 1469). The notion of interdisciplinarity in teams and groups is increasingly a source of conflict. Difficulties emerge when collaborators come together to work from different disciplines -science, design, computing, or another background-.

The MoCA framework intends to go beyond narrow idealized notions of goal-directedness, which suggest that goals are clear and well-defined and that people working in concert necessarily have the exact same goals. The shift also lies in opening a conceptual roadmap to include the notion that very loosely knit ways of doing things together, whether it be for work, leisure or enrichment.

Wenger’s Community of Practice (CoP) builds a theory of learning whereby newcomers are exposed to experienced members of a community, and over time, newcomers learn and adopt the values, norms, practices, and artefacts (e.g., tools) of the experts. Individuals must have repeated and enduring exposure to each other to form a CoP and to teach and learn from each other. A CoP provides a useful context to explore new insights of leading-edge learning, which requires a strong bond of communal competence along with a deep respect for the particularity of experience (Wenger 1998). Within these communities, “individuals interact with one another to solve problems, test new ideas, learn about new developments in their field and build a sense of affiliation with others in similar circumstances” (Lesser and Fontaine 2004, 15).

From an instrumental perspective, CoP can be viewed as learning partnerships where the learning capability is anchored in mutual recognition by its members. Thus, CoP display the elements of systems such as an emergent structure, complex relationships, self-organization, dynamic boundaries, ongoing negotiation of identity and cultural meaning (Wenger 2012). Wenger (1998, 125–126) outlines a series of characteristics of CoP that are relevant to this study:

- Sustained mutual relationships—harmonious or conflictual.
- Shared ways of engaging in doing things together.
- The rapid flow of information and propagation of innovation.
- Very quick setup of a problem to be discussed.
- Knowing what others know, what they can do, and how they can contribute to an enterprise.
- Mutually defining identities.
- The ability to assess the appropriateness of actions and products.
- Specific tools, representations, and other artefacts.
- Local lore, shared stories, inside jokes, knowing laughter.
- Jargon and shortcuts to communication as well as the ease of producing new ones.
- A shared discourse reflecting a certain perspective on the world.

The implication that CoP may be quite exceptional shifts in Wenger's proposal away from more mundane work to "innovative" or problem-solving settings (1998, 130). Increasingly, such communities are necessarily virtual if the object is to connect individuals from across a large multinational organization, who are geographically dispersed, so that the choice of technology, issues of scale and the balance between face-to-face and virtual meetings are important (Wenger, McDermott, and Snyder 2002).

As a framework for knowledge sharing, CoP are most often applied to the areas of business management, communication studies, and education. Scholars have also used this concept when analysing news organizations (Meltzer and Martik 2017; García-Avilés 2021b). Weiss and Domingo (2010, 1166) describe online newsrooms as CoP through their innovation practices, while Matsaganis and Katz (2013) also look at ethnic media producers as CoP. In a study of how Spanish newsrooms faced disruption during Covid-19, García-Avilés (2021b) found that media houses became CoP where management implemented strategies to control the building of trust and cooperation, the implementation of news practices and the power dynamics. Meltzer and Martik (2017) argue that different types of news professionals, such as data journalists, news designers or video reporters might form a CoP in journalism. Thus, "understanding journalists as communities of practice helps us reconcile these characteristics that are seemingly at odds and gives them a recognizable, comprehensible shape and form" (Meltzer and Martik 2017, 219). Communities of journalists that collaborate on problem solving and acknowledge each other's work might become more organized over the time in which they interact over their practices (Meltzer and Martik 2017, 220).

Methodology

Our subject of study focuses on how innovation is managed in a purposive sample of two PSM labs: BBC News Labs (United Kingdom) and RTVE Lab (Spain). We have selected these case studies because most labs in Europe are implemented by PSM (Salaverría 2015). Both laboratories, with over a decade of experience, are among PSM's pioneers and have obtained international recognition, although they have different corporate cultures. BBC News Labs was created in 2012 as part of the Research & Development department with the aim of driving innovation through its tools and projects. It serves the leadership of the BBC and reflects its mission. RTVE Lab was founded in 2011 as a unit within the digital newsroom to produce online innovative pieces as well as transmedia content. The lab evolves from the commitment to innovation of a specific section as it operates independently from RTVE's Innovation Department.

The case study methodology is a useful research tool designed to gather information about an organization and its context, since it allows the analysis of its structures and management processes (Gerring 2006). Data collection is based on participant observation in both laboratories, which included attendance at team meetings, informal conversations, and examination of their production processes and resources for periods of five days in March 2017 (RTVE Lab), June 2018 (BBC News Labs) and December 2019 (RTVE Lab). During the visits, individual semi-structured interviews of about 50 min each were conducted with a sample of managers and employees of the laboratories, as well as executives from the Innovation Departments of both PSM. Subsequently, other

interviews were carried out via video calls. The interviews were transcribed and analysed using a code sheet that made it possible to identify recurring themes and compare relevant content.

The list of the 23 interviewees and their positions is shown in Appendix 1. All levels of hierarchy or informal groups from both labs were included in the sample. Interviewees from RTVE Lab ($N=5$) represent 43% of the staff. Interviewees from BBC News Lab ($N=5$) represent 25% of the staff. All interviewees agreed to an informed consent and were offered anonymity. Two workers from BBC News labs and one from RTVE Lab requested anonymity. Additionally, we agreed that the interviewees could talk off the record during the interview, expressing opinions or information that we could use in the text without attribution, to ensure they could freely talk about aspects that were sensitive to their organizations.

Semi-structured interviews are a valid method to collect information about a reality and make inferences from the results obtained (Charmaz and Belgrave 2012). The interview questionnaire and the coding sheet included factors that shape journalistic innovation identified by Paulussen, Geens, and Vandenbrande (2011), related to the newsroom's structure, human resources (job profiles, salary and reward systems), work organization, allocation of time and resources, workflows, the professionals' attitudes towards innovation as well as its strategic objectives.

Results

Public Service Media Labs as Communities of Practice

The analysis of the information collected from the respondents reveals that both labs share a series of characteristics that correspond to those defined by Wenger (1998) as typical of the CoPs:

- (a) Sustained mutual relationships. Lab members maintain a harmonious relationship during the production process of projects, with a supportive and mutually beneficial attitude. As they work in a coordinated way, the role of each member is conditioned by the others. RTVE Lab employees admit facing internal conflicts when professionals differ on how to develop a project. In the case of BBC News Labs, conflicts might arise when starting a project and different points of view collide. In both cases, teams are small and can be absorbing. However, according to some interviewees, these conflicts are not relevant since each member knows what their role is and there is apparently no competition between them, but collaboration to achieve the same goal. Moreover, these conflicts might be fruitful for the team because it forces members to discuss their decisions and learn throughout the process. Learning from trial and error was emphasized, so that failures are important to innovate. RTVE Lab's Hernanz (2017) says that there are no egos in the unit, since members are aware, from day one, that all opinions are valid and solutions are found after making mistakes.
- (b) Shared ways of engaging in doing things together. Both laboratories are organized into teams in which each member develops a complementary role to the rest. In RTVE Lab all the members are integrated into the same team, while in BBC News

Labs they are organized into 3 or 4 “stream teams” of 3–5 people, according to the type of project.

- (c) Fast diffusion of innovation. In both laboratories, constant interaction allows to quickly exchange a flow of information that, at the same time, serves to transfer innovation among team members and to other areas of the organization. They share the business objective of transferring innovative tools and formats, use technology to streamline production tasks and offer quality products to users. “Our goal is to make everyone’s life a little better and easier with little things, for example, before, dragging a photo from the BBC library to a page or article would lose all the metadata and we have fixed that” (McKenzie, 2018).
- (d) Very quick setup of a problem to be discussed. Teams react quickly, through agile processes, to the challenges proposed by managers after generating ideas. For example, BBC News Labs is characterized by developing fast production processes to meet the organization’s needs.
- (e) Knowing what others know, what they can do, and how they can contribute to an enterprise. BBC News Labs and RTVE Lab comprise multidisciplinary teams whose tasks complement each other. This collaboration and exchange of knowledge allows them to achieve expertise and learning for their members. Teamwork enriches them individually and jointly. There is a great variety of professional profiles, but precisely BBC News Labs ensures “that the joints are not noticeable, that everything is uniform, so people are multitasking, and we try not to pigeonhole anyone”, according to Rob Mckenzie (2018), BBC News Labs’ managing editor.
- (f) Mutually defining identities. Lab members share the mission of their organization during the implementation of the projects. They carry out their tasks bearing in mind their public service function. Both executive managers David Caswell (2020) and Miriam Hernanz (2019) agree that the labs’ have a wider impact on society.
- (g) The ability to assess the appropriateness of actions and products. The production process in both labs includes constant evaluation, as they test prototypes during their development. They apply the Design Sprint in the creation of prototypes and they test them through the Lean Start-up methodology, based on the fast development of a product to obtain feedback throughout the process. They use the Agile methodology that involves short work cycles to evaluate progress. This model is based on trial and error, which facilitates the flexibility of teams and the ability to solve problems.
- (h) Specific tools, representations, and other artefacts. The labs use their own technological tools as well as external tools to coordinate members during the production process and the implementation of projects. In addition, online tools allow members to telework in a coordinated way during the Covid-19 lockdown period.
- (i) Local lore, shared stories, inside jokes. The members of the laboratories maintain emotional ties and consider themselves to be “a family”, as one interviewee put it. They help each other with their tasks and support each other to achieve the common goal of carrying out a successful project. During the pandemic lockdown, members of both laboratories held video calls to combat isolation, be supportive of each other and strengthen their ties beyond the workplace.
- (j) Jargon and shortcuts to communication as well as the ease of producing new ones. They use their own jargon appropriate to their professional field and create new

concepts adapted to their work style. For example, “you have to see it”, a phrase popularized among the members of RTVE Lab because of the constant search for innovative products, led to a section on the website.

- (k) A shared discourse reflecting a certain perspective on the world. The labs share the mission and values of PSM with the purpose of applying innovation to improve public service. Managers stated that lab members have a responsibility to preserve ethical standards such as truthfulness, accuracy, fairness, and public accountability. McKenzie (2018) expects to “generate new ways of collecting news, processing news, telling the stories and connecting with our audience”. The lab’s objectives are to take advantage of the talent of the BBC to generate story-based journalism, support the transfer of innovation to production, collaborate with other media and increase the innovative value of BBC News. According to McKenzie (2018), the BBC’s strategic priorities “have a commitment to improvement”. RTVE Lab offers an innovative approach on how technology can enrich stories and improve audience participation, according to Hernanz (2017).

Different Levels of Collaboration and Learning

Both laboratories have a multidisciplinary staff with professionals of different profiles and training which, according to the interviewees, is the key to their operational success. The combination of journalists and engineers allows them to decide which formats and tools they should choose to experiment with each type of content. According to McKenzie (2018), “if you want to be at the forefront you have to have this type of team of people, because if not, the engineer will go his way and do something great and extraordinary, the journalist will go and do something even better, but they do not combine and all the work of both will have been in vain”. At BBC News Labs, managers Rob McKenzie and Miles Bernie, a journalist, and an engineer respectively, share decisions on projects. At RTVE Lab, developers advise journalists on the selection of the type of technology to be used for each project.

The specialized technological profile predominates among BBC News Labs staff. Most of the 20 members are software engineers, experts in natural language, robots, and Artificial Intelligence; it also has some journalists with technical experience, designers, and a social media manager. The RTVE Lab team is made up of 12 professionals: four journalists and a camera operator who are RTVE employees, and three designers and four developers who belong to an external company.

Constant communication and interaction among the professionals, both spontaneously and through regular meetings, as well as the discussion of ideas, allow them to share expertise and enjoy a continuous learning environment. Several interns are trained at the laboratories and are then hired in other departments, thus transferring the acquired knowledge. McKenzie (2018) and Hernanz (2019) agree that trainees bring freshness to the lab and generate new ideas. All individual contributions are respected, as they come from different backgrounds and professional experiences.

Both laboratories grant their employees work autonomy and flexibility. In the case of the British laboratory, each team chooses its organization system, working methods and tools. The start of each project is a professional challenge with different tools and

functions, without settling on their tasks, according to BBC News Labs software engineer Remi Oduyemi (2020). Managers at BBC News Labs change teams on each project, forcing professionals to step out of their comfort zone. In the case of the Spanish lab, the professionals start from scratch in each project and adapt the tools and formats according to the type of content.

There are also collaboration strategies with other departments. BBC News Labs works closely with BBC News, Research & Development and BBC News Products and Systems, especially with the Voice and Artificial Intelligence team, the Data Lab, and the Apps team (McKenzie, 2018). Since BBC News Labs is part of Research & Development, the laboratory is supported by its sections, distributed in the South Lab and Central Lab in London and the North Lab in Salford (Manchester). The teams meet each other every six weeks and keep in regular contact.

RTVE Lab collaborates with fellow colleagues in the broadcast newsroom, the web, and different programmes. According to Hernanz (2019), “the goal is that ideas come out of collaboration and not as watertight departments. It seems something very simple but people from different media departments rarely work together from the beginning to the end of a project, and that makes them even richer”. Collaboration among team members and with professionals from other sections, enhances continuous learning in their training.

According to the managers interviewed, the level of innovation in the labs depends on the mastery of technological tools, creativity, and the motivation of their members. For Woolard (2018), training is the key to achieving high professional expertise. Experimentation means that professionals can make mistakes and learn from them, as they face various problems and have multiple tools to solve them. According to Hernanz (2019) and Oduyemi (2020), prototypes are constantly tested during the production process. “Professionals are guided by their intuition and creativity; the team is super creative and their attitude allows progress in innovation”, says Hernanz (2019).

The Influence of Physical Space and Telework

The staff in both laboratories physically work in the same space. The BBC News Labs team is in the Central Lab at Broadcasting House headquarters in London, which also allows them direct, physical contact with BBC News journalists. The Spanish Lab team is in Rteve.es newsroom, on the fourth floor of Torrespaña (Madrid), where the technical and content professionals work together, also with the website editors. The interviewees agree that having direct contact, both among the members of the lab and with other sections, encourages collaboration and allows the sharing of ideas that foster creativity. Oduyemi (2020) admits that innovation not only depends on the use of technologies but also on the interaction between professionals.

BBC News Labs began working remotely in March 2020 during Covid-19 lockdown until the time of editing this article in March 2022. RTVE Lab also began working remotely in March 2020, but their staff resumed physically working in the newsroom by September 2020, with the possibility of alternating with remote work if needed. Teleworking proved effective because, according to Hernanz (2020), the RTVE lab increased its production to respond to the need for news on the consequences of the pandemic, in addition to continuing with their planned project schedule. At the BBC, some of the

project cycles lasted two extra weeks (Caswell, 2021). Covid-19 quarantine measures reduced in-person interactions significantly and had a negative impact. In this sense, creativity suffered due to the saturation of work and the isolation of workers (Hernanz, 2021). Regarding the psychological stress generated by teleworking, only one worker of RTVE Lab said he felt isolated because he lives alone at home, but others did not mention any mental health problems. Some BBC workers showed psychological stress working from home; management organized informal video calls to maintain relaxed contact between colleagues and combat isolation.

The organization of remote work was affected because the projects required a lot of communication and coordination that was reinforced through videoconferences. Besides, professionals physically meet at specific moments to supervise design or production details. However, some interviewees remarked on the negative aspects of telework. A BBC News Labs professional said that “what is lost in remote working is not having face to face conversations in the newsroom with my colleagues. What is missing here is the “Aha moments”, a kind of epiphany where ideas suddenly materialize”. Another member agrees: “We are losing a lot even though videoconference technology seems to be solving all the problems. I used to spend a lot of time working with teams, attending meetings, and sitting next to a reporter. Things in person can be very self-evident, you have a more fluid exchange of ideas. I think we lose some of that”.

Productivity issues also arise. According to a RTVE Lab journalist, “teleworking has improved some aspects of production, because we dedicate more time individually to each task and the work comes out faster”. However, key metrics such as how effective the labs are in designing and launching products and the impact they have, take longer to measure. “Am I answering as many emails as before? Yes. Am I writing on the computer as much as before? Probably yes. But am I being as productive as before? What are we producing? If we are talking about producing innovation it is going to take a lot longer to answer that”, argues one BBC Lab member.

Perception of the Innovation Strategy

The interviewees show different perceptions regarding the concept of innovation. Hernanz (2017) points out that “to innovate is not to invent, but to adapt what exists to solve a specific problem”, since “innovation is to put creativity in order, to make that creativity understandable to the public. If the process were not chaotic and messy, we would always do the same and it would not be innovative”. RTVE Lab editor Esther García (2017) maintains that “innovation starts from the idea that we have to be different, whatever happens. It is a method to improve and give values to the brand itself”. Producer Marcos Martín (2017) considers that innovation consists in “doing things that others do not do, or in doing what others do, but in a radically different way”.

The key to RTVE Lab’s strategy is, as Hernanz (2017) points out, “to consume many innovative products from other media to keep up to date and experiment through the eyes of others”. An outlet is innovative when it allocates a large part of its resources to experimentation, to testing and producing new narratives. According to Ignacio Gómez (2019), head of the RTVE’s Digital area, “all innovation requires prior research, because innovating consists in creating the most advanced products and services that offer the best possible user experience”.

McKenzie (2018) conceives innovation as a strategy for doing something new effectively to enrich people's lives. Woolard (2018) argues that innovation does not just mean creating something new, but making an idea scalable, which can be the result of long research. Katie Bird (2018), project manager at BBC Taster, claims that the innovation strategy responds to the commitment to offer quality products as a public service. Kofi Sekyere (2018), project manager of Future Experience Technologies, says that innovation is useful to solve problems and find new ways of developing projects. Laura Harrison (2018), senior product manager at Connected Studio, sees it as something that allows it to advance as a public service and benefits the user. Maxine Glancy (2018), from User Experience, describes innovation as "anything that is breaking ground and pushes the limits of technology to create new technology". According to Caswell (2020), the innovation strategy seeks to make their production more efficient to help journalists in their tasks.

Organizational Culture

In media companies, organizational culture is an important framework for the implementation of journalistic innovation (Steensen 2018). BBC and RTVE share collaborative cultures whose internal operating rules pursue the corporate mission, encourage experimentation and creativity, and seek to achieve the maximum transfer of their production. Both cultures create a comfortable environment for workers, since they are given autonomy when working and are allowed to participate in suggesting ideas to be developed, so they opt for an intrapreneurship strategy.

As a result of organizational culture, the feeling of belonging to a community with a common strategic objective arises. The interviewees identify with the values of their corporation and feel recognized by their managers, since they are entrusted with the responsibility of applying innovative techniques and given the freedom to experiment. According to Hernanz (2017), they do not feel controlled by their superiors since they are only required to meet the deadlines for the submission of their projects. Work environment is flexible. When dealing with innovation, Hernanz (2017) claims that it is impossible to implement standardized protocols. "If we want to be innovative, we cannot impose protocols because if products are always tested in the same way, supervised by the same person and the same tools are used, we are not innovating". According to the interviewees, they use open internal communication systems, most of them horizontal. The collaborative profile stands out in its organization in teams, whose roles are at the same level, led by the deputy director in the case of RTVE Lab and by the management team at BBC News Labs.

Creativity is the result of collaborative culture, autonomy, and capacity for experimentation. The fact that each project represents a challenge for its members encourages them to be more creative and face a constant learning process. FXT project manager David Johnson (2018) acknowledges that "in a large organization like the BBC, it is quite easy to forget about the real world. Part of the job is keeping up with what's going on. Being good at my job means that I am constantly learning, and I think that is part of my role". According to development producer Nick Kid (2018), the BBC's corporate culture encourages employees to take an interest in sharing new things and then share it.

Leadership

BBC News Labs is headed by a management team made up of three heads: Miles Bernie, chief executive officer who manages workflows and the transfer of innovation to BBC News; Rob McKenzie, editorial manager, and David Caswell, executive product manager. “Miles and I take care to set priorities and projects, so that in each biweekly management meeting we can take something every time” (Mckenzie, 2018).

RTVE Lab is led by deputy director Miriam Hernanz, who organizes work schedules, assigns tasks and encourages the team. In both laboratories, managers propose ideas, coordinate the projects, supervise the tasks, keep contact with other sections and external organizations, and take responsibility for the strategic lines and the achievement of objectives. Likewise, management fosters team’s creativity and gives them autonomy to be innovative.

While the deputy director maintains the dynamic role of the team at RTVE Lab, at BBC News Labs each work team is led by a senior, who plans tasks and assigns them to each member. Management at BBC News Labs guides seniors to carry out the initial research and checks if the proposed project is feasible, makes sure about its usability together with journalists and considers its implementation in other areas of the BBC. Woolard (2018) highlights that leadership involves “trusting in each team member and having a business strategy that allows knowing what users want and what systems or devices are going to change”.

BBC News Labs is supported by a specific budget line from BBC News and R&D. Nevertheless, the BBC’s internal bureaucracy can slow down innovation, according to some interviewees. There is no specific budget allocation for innovation in RTVE, but each area allocates the percentage assigned, according to Vila (2019). However, the main hindrance to innovation is the continuous change of directors of the corporation, according to Gómez (2019). In this sense, the political instability of the last two years in Spain has kept RTVE stagnated in terms of innovative challenges. Hernanz (2019) argues that the rhythm of production of the laboratory does not allow research in innovation because changes in management’s priorities interrupt the lab processes. In both laboratories, managers are more positive when talking about the work environment, while workers are more realistic and recognize that there is a triumphalist attitude of management that requires the team to complete tasks and projects, when sometimes they cannot be finished in time.

Knowledge Transfer

The laboratories generate expertise that they intend to transfer to the rest of the staff. BBC News Labs has an internal website, the News Labs Toolkit, where prototypes used by BBC staff are displayed. At RTVE Lab, the team offers training workshops to the rest of the workforce. The interviewees agree that the transfer of knowledge and innovation to the rest of their organizations is slow because journalists follow their traditional work routines. Oduyemi (2020) admits that they have many innovative journalists who help them transfer and persuade the rest of their colleagues, who are more aseptic. However, each project poses a challenge when the time comes to transfer its results to other departments (Caswell, 2020).

Both labs share the challenge of being useful to the corporation and the audience. Another challenge is to spread their innovation to the rest of the community, extend

their achievements to the professional and academic environment, and maintain their leading position in the journalistic field of their countries. Their members participate in seminars and congresses, in addition to teaching at university. According to McKenzie (2018), part of his job “is to make the BBC attractive, to go to conferences and to say that we are a corporation at the forefront of the times”. BBC Labs publishes their projects on their blogs, shares knowledge with universities and participates in events organized by Connected Studio. Both labs are part of the European Broadcasting Union and participate in meetings where they exchange knowledge with similar communities of practice. Hernanz (2019) acknowledges that they are inspired by projects from BBC News Labs and other European labs.

Woolard (2018) does not specify the transfer percentage and qualifies innovation as incremental in hardware, production processes and knowledge. Evans (2018) and Caswell (2020) coincide in calculating transfer around 50% of production. “I think a percentage is not the right way to look at it; I think it’s harder to measure, it’s more about impact, an automatically long-term impact” (Caswell, 2020). Woolard (2018) acknowledges that this percentage is below its objectives.

At RTVE Lab, knowledge transfer has been promoted since November 2018, when it increased its presence throughout the corporation. “Now the television newsroom and the laboratory work together, something that two years ago was unthinkable”, points out Hernanz (2019), who assures that their level of transfer is about 80%. The RTVE Lab has been co-producing interactive documentaries with production companies since December 2016. However, a new RTVE president was appointed in March 2021 and some processes have been halted. The corporation’s structure is being rebuilt and some content and technical areas have been redesigned.

Conclusions

From the perspective of the Model of Coordinated Action (MoCA) developed by Lee and Paine (2015), we could conclude that both BBC and RTVE labs could be regarded as communities of practice, according to Wenger’s (1998) conceptual framework. Both PSM laboratories encourage a collaborative culture in their organization, generate skills, methods and workflows to streamline routine processes, develop quality products as well as tools and projects that they intend to transfer to other departments. The role of media labs as collaborative settings, according to the Model of Coordinated Action (Lee and Paine 2015), suggests that post-industrial work requires assembling specialized knowledge in ways that we have not done before, while facing new task environments.

We have identified several indicators of the configuration of these labs as CoP. Their organizational structure and methodologies are geared to maximise teamwork and multi-disciplinary professional profiles. The level of innovation of their projects depends on the talent and creativity of the members, thanks to the expertise they generate because of their continuous interaction and exchange of knowledge. Employees show solidarity with their colleagues and learn from each other. In addition, they acquire new skills in the development of the different projects. Teamwork requires constant communication which takes place spontaneously and formally, sometimes using digital tools. In fact, at BBC News Labs they work in collaboration with other Research & Development sections located in Salford and London, with whom they communicate online.

The demand from management can create stress in innovation processes (Meijer, Frings-Dresen, and Sluiter 2009). In both laboratories, managers tend to be more positive when talking about the work environment, while workers are more realistic and admit that there is a triumphalist attitude of management. Some RTVE and BBC employees mentioned the psychological stress generated by teleworking.

Another indicator is their transfer strategy. Their work affects the running of newsrooms and the corporate image of their corporations. They transfer knowledge and prototypes, as the members of the labs instruct the journalists regarding their application. The level of transfer is one of their main challenges, since they have internal obstacles such as the reluctance of journalists from other departments, or the lack of an innovative corporate strategy in the Spanish case. In addition, they share their results publicly and with external entities, such as universities and the media, through blog posts, participation in seminars and organization of events.

Employees share the commitment and values of the organization. They are aware of their public service function and the social impact of their projects, as well as their usefulness to both the rest of the staff and the audience. The collaborative environment facilitates the responsibility they accept in each project, since leaders trust their teams to work in a coordinated way but with the freedom and motivation that encourages them to be creative.

BBC News Labs and RTVE Lab foster innovation in their teams through a collaborative culture. Flexibility, autonomy, teamwork, constant experimentation, entrepreneurial attitude, and the predisposition of each member to learn and share their knowledge encourage innovation. These factors are the result of their corporate cultures and determine their operation as CoPs. Their organizational culture is key to generating their members' commitment to develop an innovative strategy to improve their public service function. Despite belonging to different organizational cultures and betting on different innovation strategies, both BBC News Labs and RTVE Lab share an identity as CoP focused on innovation.

This study examines the perceptions of professionals at BBC and RTVE media labs about how innovation is implemented in their teams and workflows. This research has some limitations. It should be noted that the sample of 2 PSM labs is too small ($N = 17$) is small so that results cannot be extrapolated. Because the sample size of interviewees from BBC News Labs is small, it will be difficult to find meaningful relationships and generalizations from the data. Besides, the study depends on having access to both PSM organizations and its members. The interviews conducted as self-reported data are limited by the fact that they seldom can be independently verified and they may contain several potential sources of bias, such as attributing positive events and results to the institution. Media labs would be a valuable line of research for future studies, including larger samples in different countries and work settings. Longitudinal studies could explain how journalistic practices and innovation evolve in these CoPs as the pandemic evolves, analysing other relevant issues such as productivity and the quality of content production.

Disclosure Statement

No potential conflict of interest was reported by the author(s).

ORCID

María Teresa Zaragoza Fuster  <http://orcid.org/0000-0001-8483-3963>

José Alberto García Avilés  <http://orcid.org/0000-0001-7854-3476>

References

- Arriaza-Ibarra, Karen. 2012. "Funding and Governance of Public Service Television in Times of Crisis: The Cases of France, Spain, Germany and the United Kingdom." *Media Transformations* 8: 4–22.
- Belair-Gagnon, Valerie, and Avery E. Holton. 2018. "Strangers to the Game? Interlopers, Intralopers, and Shifting News Production." *Media and Communication* 6 (4): 70–78. doi:10.17645/mac.v6i4.1490.
- Boyles, Jan Lauren. 2015. "The Isolation of Innovation: Restructuring the Digital Newsroom Through Intrapreneurship." *Digital Journalism* 4 (2): 229–246.
- Boyles, Jan Lauren. 2020. "Laboratories for News? Experimenting with Journalism Hackathons." *Journalism* 21 (9): 1338–1354. doi:10.1177/1464884917737213.
- Campos-Freire, Francisco, Marta Rodríguez-Castro, and Olga Blasco-Blasco. 2020. "Public Service Media's Funding Crisis in the Face of the Digital Challenge." In *International Conference on Information Technology & Systems*, 671–680. Cham: Springer.
- Capoano, Edson, and Paulo Ranieri. 2016. "From Laboratories to Media Labs: Proposal for Actualization in Journalism Learning." *Journalism Research and Education Online* 1 (1): 40–56.
- Charmaz, Kathy, and Linda Liska Belgrave. 2012. "Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis." In *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*, 2nd ed., edited by Jaber F. Gubrium, James A. Holstein, Amir B. Marvasti, and Karyn D McKinney, 347–365. New York: Sage.
- Cunningham, Stuart. 2015. "Repositioning the Innovation Rationale for Public Service Media." *International Journal of Digital Television* 6 (2): 203–220.
- EBU. 2017. "Digital Storytelling Labs." <https://www.ebu.ch/groups/digital-storytelling-labs>.
- Fernández-Quijada, David, Montse Bonet, Roberto Suarez Candel, and Luis Arboledas. 2015. "From Rhetorics to Practice: Implementation of Technological Innovation Within Spanish Public Service Media." *The Journal of Media Innovations* 2 (2): 23–39.
- García-Avilés, José Alberto. 2018. "Innovación en Laboratorios de Medios: El Caso de El Confidencial.LAB." *El Profesional de la Información* 27 (2): 359–366.
- García-Avilés, José Alberto. 2020. "How News Organizations Face Disruption in a Networked Environment: Exploring the Implementation of Innovations in Media Labs." In *Active Audiences. Empowering Citizens' Discourse in the Hybrid Media System*, edited by Simón Peña-Fernández, 55–66. Madrid: McGraw Hill.
- García-Avilés, José Alberto. 2021a. "Review Article: Journalism Innovation Research, a Diverse and Flourishing Field (2000–2020)." *El Profesional de la Información* 30 (1): e300110. doi:10.3145/epi.2021.ene.10.
- García-Avilés, José Alberto. 2021b. "Journalism as Usual? Managing Disruption in Virtual Newsrooms During the COVID-19 Crisis." *Digital Journalism* 9 (9): 1239–1260.
- Gerring, John. 2006. *Case Study Research: Principles and Practices*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Glowacki, Michal, and Lizzie Jackson. 2013. *Public Media Management for the Twenty-First Century: Creativity, Innovation, and Interaction* (Vol. 54). London: Routledge.
- Hallin, Daniel, and Paolo Mancini. 2004. *Comparing Media Systems. Three Models of the Media and Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hogh-Janovsky, Isabell, and Klaus Meier. 2021. "Journalism Innovation Labs 2.0 in Media Organisations: A Motor for Transformation and Constant Learning." *Journalism and Media* 2: 361–378. doi:10.3390/journalmedia2030022.
- Jakubowicz, Karol. 2010. "PSB 3.0: Reinventing European PSB." In *Reinventing Public Service Communication: European Broadcasters and Beyond*, edited by Petros Iosifidis, 9–22. Cham: Springer.

- Lee, C. P., and D. Paine. 2015. "From The Matrix to a Model of Coordinated Action (MoCA) A Conceptual Framework of and for CSCW." In *Proceedings of the 18th ACM conference on computer supported cooperative work & social computing*, 179–194. doi:10.1145/2675133.2675161
- Lesser, Eric L., and Michael A Fontaine. 2004. "Overcoming Knowledge Barriers with Communities of Practice: Lessons Learned Through Practical Experience." In *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, edited by Paul Hildreth, and Chris Kimble, 14–23. IGI Global.
- Lombao, Tania F., Andrea Valencia-Bermúdez, and Francisco Campos. 2016. "Innovation as the key for the Future of Public Service Media." In *New Advances in Information Systems and Technologies. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol. 445, edited by Álvaro Rocha, Ana María Correia, Hojjat Adeli, Luis Paulo Reis, and Marcelo Mendonça Teixeira, 489–496. Cham: Springer.
- Lowe, Gregory Ferrell, and Jeanette Steemers. 2012. *Regaining the Initiative for Public Service Media*. Göteborg: Nordicom.
- López-García, Xosé, Alba Silva-Rodríguez, and María-Cruz Negreira-Rey. 2019. "Laboratory Journalism." In *Communication: Innovation & Quality*, edited by Miguel Túñez-López, Valentín Martínez-Fernández, Xosé López-García, Xosé Rúas-Araújo, and Francisco Campos-Freire, 147–162. Cham: Springer.
- Matsaganis, Matthew D., and Vikki S. Katz. 2013. "How Ethnic Media Producers Constitute Their Communities of Practice: An Ecological Approach." *Journalism* 15 (7): 926–944.
- Meier, Klaus, Isabel Bracker, and Melanie Verhovnik. 2017. "Technological Innovation and Convergent Journalism. Case Study on the Transformation Process of Bavaria's Public Broadcasting Service." *Mediterranean Journal of Communication* 8 (1): 33–44.
- Meijer, E. M., M. H. Frings-Dresen, and J. K. Sluiter. 2009. "Effects of Office Innovation on Office Workers' Health and Performance." *Ergonomics* 52 (9): 1027–1038.
- Meltzer, Kimberly, and Emily Martik. 2017. "Journalists as Communities of Practice: Advancing a Theoretical Framework for Understanding journalism." *Journal of Communication Inquiry* 41 (3): 207–226.
- Mills, John, and Andrea Wagemans. 2021. "Media Labs: Constructing Journalism Laboratories, Innovating the Future: How Journalism is Catalysing its Future Processes, Products and People." *Convergence: The International Journal of Research Into New Media Technologies* 27 (5): 1462–1487. doi:10.1177/1354856521994453.
- Nissen, Christian S. 2013. "Organisational Culture and Structures in Public Media Management. In Search of a Model for the Digital Media?" In *Public Media Management for the Twenty-First Century: Creativity, Innovation, and Interaction*. Vol. 54, edited by Michal Glowacki, and Lizzie Jackson, 81–102. London: Routledge.
- Nunes, Ana C. B., and John Mills. 2021. "Journalism Innovation: How Media Labs Are Shaping the Future of Media and Journalism." *Brazilian Journalism Research* 17 (3): 652–679. doi:10.25200/BJR.v17n3.2021.1440.
- Okhuysen, Gerardo A., and Beth A Bechky. 2009. "10 Coordination in Organizations: An Integrative Perspective." *Academy of Management Annals* 3 (1): 463–502. doi:10.5465/19416520903047533.
- Paulussen, Steve, David Geens, and Kristel Vandenbrande. 2011. "Fostering a Culture of Collaboration: Organizational Challenges of Newsroom Innovation." In *Making Online News, 2. Newsroom Ethnographies in the Second Decade of Internet Journalism*, edited by David Domingo, and Chris Paterson, 3–14. New York: Peter Lang.
- Pérez-Seijo, Sara, María Melle-Goyanes, and Francisco José Paniagua-Rojano. 2018. "Innovation in European Public Broadcasters: Immersive Narratives and Organization of 360-Degree Contents on Digital Platforms." *Revista Latina de Comunicación Social* 73: 1115–1136.
- Pozo-Montes, Yaiza, and Ainara Larrondo-Ureta. 2020. "Revisión de los Factores de Innovación en Periodismo: Análisis de Laboratorios de Medios." *ZER - Revista de Estudios de Comunicación* 25 (48): 191–210.
- Salaverría, Ramón. 2015. "Los labs como fórmula de innovación en los medios." *El Profesional de la Información* 24 (4): 397–404.
- Schmitz Weiss, Amy, and David Domingo. 2010. "Innovation Processes in Online Newsrooms as Actor-Networks and Communities of Practice." *New Media & Society* 12 (7): 1156–1171.

- Spyridou, Lia-Paschalia, María Matsiola, Andreas Veglis, George Kalliris, and Charalambos Dimoulas. 2013. "Journalism in a State of Flux: Journalists as Agents of Technology Innovation and Emerging News Practices." *International Communication Gazette* 75 (1): 76–98.
- Steensen, Steen. 2018. "What is the Matter with Newsroom Culture? A Sociomaterial Analysis of Professional Knowledge Creation in the Newsroom." *Journalism* 19: 464–480.
- Tanaka, Atau. 2011. "Situating Within Society: Blueprints and Strategies for Media Labs." In *A Blueprint for a Lab of the Future*, edited by A. Plohman, 12–20. Eindhoven: Baltan Laboratories.
- Túñez-López, Miguel, Martín Vaz-Álvarez, and César Fieiras-Ceide. 2020. "Covid-19 and Public Service Media: Impact of the Pandemic on Public Television in Europe." *El Profesional de la Información* 29 (5): e290518.
- Virta, Sari, and Gregory Ferrell Lowe. 2016. "Crossing Boundaries for Innovation: Content Development for PSM at YLE." In *Crossing Borders and Boundaries in Public Service Media. RIPE@2015*, edited by Gregory Ferrell Lowe, and Nomuto Yamamoto, 229–246. Göteborg: Nordicom.
- Wenger, Etienne. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Wenger, Etienne. 2012. *Communities of Practice and Social Learning Systems: The Career of a Concept*. <https://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/09-10-27-CoPs-and-systems-v2.01.pdf>.
- Wenger, Etienne, Richard McDermott, and William M Snyder. 2002. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weiss, A. S., and D. Domingo. 2010. "Innovation Processes in Online Newsrooms as Actor-Networks and Communities of Practice." *New Media and Society* 12 (7): 1156–1171.
- Zaragoza-Fuster, María Teresa, and José Alberto García-Avilés. 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* 33 (1): 45–61.

Annex 1. Interviews.

- (1) Aseraf, Madiana: Head of Business Development, EBU (October 2017)
- (2) Bird, Katie: project manager, BBC R&D's Taster (June 2018)
- (3) Bowler, Derek: head of Social Newsgathering, EBU (October 2018)
- (4) Caswell, David: executive product manager, BBC R&D's BBC News Labs (May 2020, June 2021)
- (5) Evans, Michael: designer of artificial intelligence, BBC R&D's FXT (June 2018)
- (6) Frankel, Mark: social media editor, BBC News (October 2018)
- (7) García, Esther: journalist, RTVE Lab (March 2017)
- (8) Glancy, Maxine: senior research scientist, BBC R&D's User Experience (June 2018)
- (9) Gómez, Ignacio: head of Digital & Research, RTVE (December 2019)
- (10) Harrison, Laura: senior product manager, BBC R&D's Connected Studio (June 2018)
- (11) Hernanz, Miriam: head, RTVE Lab (March 2017, December 2019, May 2020, June 2021)
- (12) Johnson, David: project manager, BBC R&D's FXT (June 2018)
- (13) Kid, Nick: development producer, BBC R&D's FXT (June 2018)
- (14) Martín, Marcos: broadcast journalist, RTVE Lab (March 2017)
- (15) McKenzie, Rob: editorial head, BBC R&D's BBC News Labs (June 2018)
- (16) Oduyemi, Remi: software engineer, BBC R&D's BBC News Labs (May 2020)
- (17) Peña, César: journalist, RTVE Lab (October 2018)
- (18) Sekyere, Kofi: programme manager, BBC R&D's FXT, South Labs (June 2018)
- (19) Vila, Pere: head of Digital Innovation, RTVE (December 2019)
- (20) Woolard, Adrian: head, BBC's Research & Development North Lab (June 2018)
- (21) Worker from BBC News Labs who wanted to remain anonymous (June 2020)
- (22) Worker from BBC News Labs who wanted to remain anonymous (September 2020)
- (23) Worker from RTVE Lab who wanted to remain anonymous (October 2018)





Referencias bibliográficas



- Aguado, G. (2005). Retos de la televisión en Europa: viabilidad y tendencias de mercado. *Documentos de Trabajo Nebrija. Serie Módulo Europeo Jean Monnet*, (7).
- Appelgren, E. y Nygren, G. (2019). “HiPPOs (highest paid person’s opinion) in the Swedish media industry on innovation: A study of news media leaders’ attitudes towards innovation”. *The Journal of media innovations*, 5(1) 45-60
- Arriaza, K. (2012). Funding and governance of public service television in times of crisis: the cases of France, Spain, Germany and the United Kingdom. *Media transformations*, 8. 4-22.
- Azurmendi, A. (2010). Televisión pública y sociedad de la información: límites y posibilidades abiertas por la Ley General de Comunicación Audiovisual a los nuevos servicios en Internet, *Comunicación y Pluralismo*, 9, 39-95.
- Bardoel, J. y d’Haenens, L. (2008). Reinventing public service broadcasting in Europe: prospects, promises and problems. *Media, Culture & Society*, 30(3), 337-355
- Baumann, S. (2013). Adapting to the brave new world: Innovative organisational strategies for media companies. *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change*, 77-92.
- BBC (2016). Royal Charter for the continuance of the British Broadcasting Corporation Disponible en: http://downloads.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/about/how_we_govern/2016/charter.pdf
- Ofcom (2016). Ofcom’s preparations for regulation of the BBC. Disponible en: https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0025/95452/Ofcoms-preparations-for-regulation-of-the-BBC.pdf
- BBC (2016). An Agreement Between Her Majesty’s Secretary of State for Culture, Media and Sport and the British Broadcasting Corporation. Disponible en: https://downloads.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/about/how_we_govern/agreement.pdf
- BBC (2018). Review of the BBC’s Research & Development Activity. Disponible en: <http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/reports/pdf/rdreview.pdf>
- BBC (2019). BBC Annual Plan. Disponible en: http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/annualplan/annualplan_2019-20.pdf
- BBC (2020). BBC Annual Plan. Disponible en: <https://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/annualreport/2020-21.pdf>
- BBC Research & Development
 Disponible en: <https://www.bbc.co.uk/rd/about/our-purpose>
 Disponible en: <https://www.bbc.co.uk/rd/about/partnerships>
 Disponible en: <https://www.bbc.co.uk/rd/projects/data-science-research-partnership>
 Disponible en: <http://www.bbc.co.uk/blogs/aboutthebbc/entries/435ae5f9-13cf-41ff-a0a57c59bef4fb5c>
- BBC (2021). BBC R&D 2021 Highlights. Disponible en: <https://www.bbc.co.uk/rd/blog/2021-12-highlights>
- Belair-Gagnon, V. y Steinke, A. J. (2020). “Capturing digital news innovation research in organizations, 1990-2018”. *Journalism studies*, 21(12), 1724-1743.
- Bisso Nunes, A. C. (2020). O que é inovação em mídia e jornalismo? Uma análise de media labs e seus projetos [doctoral dissertation, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul]. *Repositório Institucional PUCRS*.

- Bisso Nunes, A. C. y Mills, J. (2021). Journalism Innovation: How Media Labs Are Shaping the Future of Media and Journalism. *Brazilian journalism research*, 17(3), 652-679.
- Bisso Nunes, A. C. y Mills, J. (2019). Media Labs, unlocking change. *Trends in Newsrooms*, 2019, (3), 1-27.
- Bisso Nunes, A. C., Mills, J. y Pellanda, E. C. (2022). Media Labs: Catalyzing Experimental, Structural, Learning, and Process Innovation. En *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Latin America*. Londres: Emerald Publishing Limited, pp. 87-102
- Bleyen, V. A., Lindmark, S., Ranaivoson, H. y Ballon, P. (2014). A typology of media innovations: Insights from an exploratory study. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 28–51.
- Boczkowski, P.J. (2004). *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. Cambridge: MIT Press.
- Boczkowski, P. J. y Mitchelstein, E. (2017). Scholarship on online journalism: Roads traveled and pathways ahead. *Remaking the news. Essays on the future of journalism scholarship in the digital age*. Cambridge: MIT Press. 15-26.
- Bossio, D. y Nelson, J. L. (2021). Reconsidering Innovation: Situating and evaluating change in journalism. *Journalism Studies* 22 (11), 1377-1381.
- Boyles, J. (2015). The isolation of innovation: restructuring the digital newsroom through intrapreneurship. *Digital Journalism*, 4(2), 229-246.
- Bruno, N. y Nielsen, R.K. (2012). Survival is success: Journalistic online startups in Western Europe. *Oxford: The Reuters Institute for the Study of Journalism*.
- Bruns, A. (2014). Media Innovations, User Innovations, Societal Innovations. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 13-27.
- Bruns, A. (2014). Media innovations, user innovations, societal innovations. *The journal of media innovations*, 1(1),13-27.
- Bustamante, E. (2006). *Radio y televisión en España. Historia de una asignatura pendiente de la democracia*. Barcelona, Gedisa.
- Caffarel-Serra, C. y García de Castro, M. (2006). Editorial autonomy and public control, the debate over reform. *Making a Difference. Public Service Broadcasting and the media landscape in Europe*. EBU.
- Caffarel-Serra, C. y García-De-Castro, M. (2017). Futuro de la televisión pública nacional y autonómica en España. Propuestas de los partidos políticos en las elecciones de 2015 y 2016. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 8(1), 105-119.
- Camáñez, G. C. (2005). Televisión en Europa: análisis y comparativa de las principales cadenas públicas en seis países. *Comunicar*, 13(25), 123-140.
- Campos-Freire, F., Rodríguez-Castro, M. y Blasco-Blasco, O. (2020). Public Service Media's Funding Crisis in the Face of the Digital Challenge. *International Conference on Information Technology & Systems*. Springer, Cham. 671-680.
- Canavilhas, J. Satuf, I. y Baccin, A. (2016). Nuevos retos para el periodista: innovación, creación y emprendimiento. En Sánchez González, H. (ed.) *Nuevos retos para el periodista: innovación, creación y emprendimiento*. Valencia: Tirant lo Blanc, pp. 150-171.
- Carlson, M. y Usher, N. (2016). News startups as agents of innovation. For-profit digital news startup manifestos as metajournalistic discourse. *Digital journalism*, 4,(5), 563-581.

- Carvajal, M., Arias, F., Negredo, S. y Amoedo, A. (2015) Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo. *Observatorio (OBS*)* 9 (3), 15–31.
- Carrión, K. P. y Coronel-Salas, G. (2019). Laboratorios: un recurso para la innovación periodística. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E20), 477-489.
- Černe, M., Jaklič, M. y Škerlavaj, M. (2013). Decoupling management and technological innovations: Resolving the individualism–collectivism controversy. *Journal of International Management*, 19(2), 103-117.
- Charmaz, K. y Belgrave, L. (2012). Qualitative interviewing and grounded theory analysis. *The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft*, 2, 347-365.
- Christensen, C. M. (2003). *The innovator's dilemma: The revolutionary book that will change the way you do business*. New York: Harper Business Essentials.
- Clark, J. y Horowitz, M. A. (2013). Remixing public media's remit: The implications of networks for public service media. En Głowacki, M. y Jackson, L. (Eds.). *Public media management for the Twenty-First Century: creativity, innovation, and interaction*, Routledge. 54. 37-54.
- Clarke, J. (2019). *Media Labs: What You Need to Know*. London: Aurora Metro Publications Ltd.
- Collins, R. (2007). The BBC and "public value". *Medien und Kommunikationswissenschaft*, 55(2), 164-184.
- Comisión Europea (2011). Horizonte 2020: Programa Marco de Investigación e Innovación. COM (2011) 808 final. Bruselas: Comisión Europea. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0808:FIN:es:PDF>
- Cools, H., Van Gorp, B. y Opgenhaffen, M. (2022). New Organizations, Different Journalistic Roles, and Innovative Projects: How Second-generation Newsroom Innovation Labs are Changing the News Ecosystem. *Journalism Practice*, online first, 1-16.
- Crusafon, C., González Saavedra, C. y Murciano, M. (2020). Las redes sociales y las aplicaciones móviles en las estrategias de transformación digital de los medios de servicio público europeos. *Comunicació: Revista de Recerca i d'Anàlisi*, 37(2), 33-54.
- Cunningham, S. (2015). Repositioning the innovation rationale for public service media. *International Journal of Digital Television*, 6(2), 203-220.
- Dal Zotto, C. y van Kranenburg, H. (2008). Innovation and innovation management. En: *Management and Innovation in the Media Industry*, pp. 9-24.
- Damanpour, F., y Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.
- Danzon-Chambaud, S. (2021). A Systematic Review of Automated Journalism Scholarship: Guidelines and Suggestions for Future Research. *Open Research Europe* 1 (4). 4.
- De-Lara, A.; Arias, F.; Carvajal-Prieto, M. y García-Avilés, J. A. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *Profesional de la información*, 24 (3). 235-245.
- Deane, J., Docquir, P. F., Mano, W., Sabry, T. y Sakr, N. (2020). *Achieving Viability for Public Service Media in Challenging Settings: A Holistic Approach*. Westminster: University of Westminster Press.

- Díaz Arias, R. (2012). *El contenido jurídico del servicio público de la radiotelevisión en España. Las obligaciones de los operadores públicos y privados*. *Icono 14*, 12, 123-140.
- Díaz Cuesta, J. F. (2018) La redacción centralizada de TVE: análisis del proceso de digitalización de los centros territoriales y de los cambios que implica en la gestión de la información. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Dogrueel, L. (2013). Opening the black box. The conceptualising of media innovation. En: Storsul, T. y Krumsvik, A.H. (eds.). *Media innovations. A multidisciplinary study of change*. Göteborg: Nordicom, 29-44.
- Dogrueel, L. (2014). What is so Special about Media Innovations? A Characterization of the Field. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 52-69.
- Dogrueel, L. (2015). Innovation research in media management and economics: An integrative framework. *Journal of Media Business Studies*, 12(3), 153-167.
- Donders, K., Ranaivoson, H., Lindmark, S. y Ballon, P. (2012). Public broadcasters and innovation: A contested combination in Flanders. *Innovation*, 14(2), 276-288.
- European Broadcasting Union (2014). Public service values. Editorial principles and guidelines. Disponible en: <https://www.ebuc.ch/mis>
- European Broadcasting Union (2012). Empowering society. A declaration on the core values of public service media. Disponible en: https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/publications/ebu-empowering-society_en.pdf
- European Broadcasting Union (2014). Vision 2020 Report, 2014. Disponible en: <https://www.ebu.ch/vision2020-report-now-available>
- Ekdale, B., Singer, J. B., Tully, M. y Harmsen, S. (2015). Making Change: Diffusion of Technological, Relational and Cultural Innovation in the Newsroom. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92, 135-149.
- Evans, S. K. (2016) Making Sense of Innovation, *Journalism Studies*, 19 (1),4-24
- Evens, T., Raats, T. y Von-Rimscha, M.B. (2017). Business model innovation in news media organisations- 2018 special issue of the European Media Management Association. *Journal of media business studies*, 14(3), 167-172.
- Fernández Lombao, T. y Faustino, P. (2017). European public media revise their strategy for the next decade. *12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)* 1-6. IEEE.
- Freedman, D. (2008). *The politics of media policy*. Nueva York: Polity.
- Gade, P. J. y Perry, E. L. (2003). Changing the newsroom culture: a four-year case study of organizational development at the St. Louis Post-Dispatch, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80(2), 327-347.
- Gade, P. J., Dastgeer, S., Childs-DeWalt, C., Nduka, E. L., Kim, S., Hill, D. y Curran, K. (2018). Management of journalism transparency: Journalists' perceptions of organizational leaders' management of an emerging professional norm. *International journal on media management*, 20(3). 157-173.
- García-Avilés, J. A., Carvajal, M., De Lara, A., y Arias, F. (2018). Developing an index of media innovation in a national market: The case of Spain. *Journalism Studies*, 19(1), 25-42.

García-Avilés, J. A. (2018). Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: el caso de El confidencial.LAB. *El profesional de la información*, 27 (2), 359-366.

García-Avilés, J. A. (2020). How news organizations face disruption in a networked environment: exploring the implementation of innovations in media labs. En: Peña-Fernández, S. (ed.) *Active audiences. Empowering citizens' discourse in the hybrid media system*. Madrid: McGraw Hill, 55-66.

García-Avilés, J. A. (2021). Review article: Journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000-2020). *Profesional de la información*, 30(1), 1-21.

García-Avilés, J.A. (2021). Journalism as usual? Managing disruption in virtual newsrooms during the Covid-19 crisis. *Digital Journalism*, 9(9), 1239-1260.

García-Avilés, J. A., Carvajal, M., Arias, F. y De Lara, A. (2018). Journalists' views on innovating in the newsroom: Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets. *The Journal of Media Innovations*, 5(1), 121-139.

García-Avilés, J. A., León, B., Sanders, K. y Harrison, J. (2004). Journalists at digital television newsrooms in Britain and Spain: workflow and multi- skilling in a competitive environment. *Journalism Studies*, 5(1), 87-100

García de Madariaga, J. M., Lamuedra Graván, M. y Tucho Fernández, F. (2014). Challenges to public service news programmes in Spain: Professionals and viewers' discourses wavering between institutional reform and counter-reform. *Journalism*, 15(7), 908-925.

García de Madariaga, J. M., Broullón, M. A., y Lamuedra, M. (2016). La televisión pública ante los desafíos de la convergencia digital: percepciones de la audiencia y de profesionales de TVE. *Mediatika*, 15, 79-99

García de Madariaga, J. M y Lamuedra, M. (2016). Discursos de profesionales de TVE ante la contrarreforma de la televisión pública española. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 3(6),19-17.

Gómez, J. (2022). La nueva era de la innovación en RTVE: plataformas abiertas, redacción automática, el imperio del dato... Panorama audiovisual: 8/04/2022

Disponible en: <https://www.panoramaaudiovisual.com/2022/04/08/nueva-era-innovacion-rtve-plataformas-abiertas-redaccion-automatica-imperio-dato/>

Glowacki, M. y Jackson, L. (2013). *Public media management for the Twenty-First Century: creativity, innovation, and interaction* (Vol. 54). Londres: Routledge

Gómez, Ignacio (2018) "Overview of the Spanish media market and key challenges for RTVE" RIPE Conference. Madrid, 19 de octubre de 2018

González-Alba, J.A. (2016). Los labs de medios en España: la innovación desde el área de la organización periodística. *Cuadernos de periodistas: revista de la Asociación de la Prensa de Madrid*, 33, 49-63.

Govindarajan, V. y Trimble, C. (2010). *The other side of innovation: Solving the execution challenge*. Boston: Harvard Business Press.

Habann, F. (2008). Towards a methodological foundation of media innovation research. En: *Management and innovation in the media industry*, pp. 67–86

Groves, J. y Brown, C. (2020). *Transforming newsrooms: connecting organizational culture, strategy, and innovation*. Londres: Routledge.

- Hallin, D. y Mancini, P. (2004). *Comparing media systems. Three models of the media and politics*. Cambridge: Cambridge University Press
- Hansen, E. (2020). Disrupting the News. *Sociologica*, 14(2), 175-199
- Hermida, A. y Young, M. L. (2021). Journalism Innovation in a Time of Survival. En Luengo, M. y Herrera-Damas, S. (eds.), *News Media Innovation Reconsidered: Ethics and Values in a Creative Reconstruction of Journalism*, Hoboken, NJ: Wiley, pp. 40-52
- Hernández, N. (2022) Pere Vila, el ingeniero que quiere llevar a RTVE a la era de la inteligencia artificial y los artículos escritos por robots, *El Español*: 30/06/2022. Disponible en: https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/innovadores/corporaciones/20220630/pere-vila-ingeniero-rtve-inteligencia-artificial-articulos/683931745_0.html
- Herrera-Damas S. (2021). From creative destruction to creative reconstruction. En Luengo, M. y Herrera-Damas, S. (eds.), *News Media Innovation Reconsidered: Ethics and Values in a Creative Reconstruction of Journalism*, Hoboken, NJ: Wiley, pp. 222-227
- Hervás-Oliver, J. L. y Peris-Ortiz, M. (2014). *Management innovation: antecedents, complementarities and performance consequences*. Nueva York: Springer Science & Business Media.
- Hess, K. y Waller, L. J. (2021). Local newspapers and coronavirus: conceptualising connections, comparisons and cures. *Media international Australia*, 178(1), 21-35
- Hodroj, T. y Cantamessa, M. (2019). A study of R&D in media: A qualitative case study of BBC R&D y CRITS. Tesis doctoral. Politecnico di Torino
- Hogh-Janovsky, I. y Meier, K. (2021). Journalism Innovation Labs 2.0 in Media Organisations: A Motor for Transformation and Constant Learning. *Journalism and Media*, 2, 361–378
- Iosifidis, P. (2010). *Reinventing public service communication: European broadcasters and beyond*. Nueva York: Springer.
- Ivars Nicolás, B. y Zaragoza Fuster, M. T. (2018). Lab RTVE. La narrativa transmedia en las series de ficción. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, 9(1), 257-271
- Jakubowicz, K. (2010). PSB 3.0: Reinventing European PSB. *Reinventing public service communication: European broadcasters and beyond*. 9-22. Springer
- Kannengießner, S. (2020). Fair media technologies: innovative media devices for social change and the good life. *The journal of media innovations*, 6(1), 38-49
- Konow-Lund, M. (2020). Reconstructing investigative journalism at emerging organisations. *The journal of media innovations*, 6(1), 9-22.
- Konow-Lund, M., Mtchedlidze, J. y Barland, J. (2022). Organizational and Occupational Innovation when Implementing a Covid-19 Live Tracker in VG Newsroom, *Journalism Practice*, online first, 1-17.
- Koivula, M., Villi, M. y Sivunen, A. (2020). Creativity and Innovation in Technology-Mediated Journalistic Work: Mapping out Enablers and Constraints. *Digital Journalism*, online first, 1-18.
- Krumsvik, A. H. (2015). Newspaper ownership and the prioritization of digital competences. *Digital journalism*, 3(5), 777-790.

- Küng, L. (2020). *Hearts and Minds: Harnessing Leadership, Culture and Talent To Really Go Digital*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Küng, L. (2017a). *Strategic Management in the Media. Theory to Practice*. London: Sage Publications, Ltd.
- Küng, L. (2017b). *Going digital: A roadmap for organisational transformation*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Küng, L. (2017c). Digital transformation: The organisational challenge-creating a roadmap for change. *Journalism Report V. Innovation and Transition*, 171-180.
- Küng, L. (2015). *Innovators in digital news*. London: I.B. Tauris; Oxford: University of Oxford. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Küng, L. (2013a). Innovation, Technology and Organizational Change. *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 9-12.
- Küng, L. (2013b). "Innovation, technology and organisational change. Legacy media's big challenges. An introduction". En: Storsul, T. y Krumsvik, A. (eds.). *Media innovations. A multidisciplinary study of change*. Göteborg: Nordicom, 9-12.
- Küng L. (2012). *Inside the BBC and CNN: Managing media organisations*. Routledge
- Küng, L. (2011). Managing strategy and maximizing innovation in media organizations. *Managing media work*, 43-56.
- Küng, L. (2008). Innovation and Creativity in the Media Industry: What? Where? How? En Dal Zotto, C. y van Kranenburg, H. (Eds.) *Management and Innovation in the Media Industry*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 3-13.
- Küng, L. (2007). *When Innovation Fails to Disrupt: a multi-lens investigation of successful incumbent response to technological discontinuity: The launch of BBC News Online*. Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School.
- Lago-Vázquez, D. y Negrera-Rey, M. C. (2016). Los Media Labs como motor de Innovación en la Televisión Pública de Europa. *De los medios y la comunicación de las organizaciones a las redes de valor*. XESCOM. Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación, 879-893.
- Lamuedra Graván, M. y Lara Padilla, T. (2009). La crisis de identidad de los periodistas en las televisiones públicas europeas: comparación entre BBC y TVE1. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 15, 33-60.
- Lamuedra Graván, M. y Lara Padilla, T. (2006). Los desafíos de Radiotelevisión española (RTVE) como servicio público. *Pensamiento crítico, comunicación y cultura. I Congreso Nacional ULEPICC-España*.
- Lee, C. P. y Paine, D. (2015). From The matrix to a model of coordinated action (MoCA) A conceptual framework of and for CSCW. In *Proceedings of the 18th ACM conference on computer supported cooperative work & social computing*, 7(2), 179-194
- Leenders, M. A., Farrell, M. A. y Van-der-Wurff, R. (2016). Market or society? Dual orientations and the impact on innovativeness in media organizations. *Journal of strategic marketing*, 25(5). 439-453.
- León, B. (2010). Spanish public service media on the verge of a new era. *Reinventing Public Service Communication*. Londres: Palgrave Macmillan, pp.197-208.

- Lin, Y. (2015). Open data and co-production of public value of BBC backstage. *International Journal of Digital Television*, 6(2), 145-162.
- Llorens Maluquer, C. (2006). Las políticas de internet de RTVE y la BBC: la redefinición y implementación del servicio público en los nuevos medios. *Pensamiento crítico, comunicación y cultura. I Congreso Nacional ULEPICC-España (2006)*
- Lombao, T. F., Valencia-Bermúdez, A. y Campos, F. (2016). Innovation as the key for the future of public service media. *New Advances in Information Systems and Technologies*. 489-496. Londres: Springer.
- López Cepeda, A. M., López Golán, M., y Rodríguez Castro, M. (2019). Audiencias participativas en el servicio audiovisual público europeo: Producción de contenidos y derechos de autor. *Comunicar: revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, 60 (27) 93-102.
- López-Cepeda, A.M. (2012). Modelos audiovisuales públicos en España. Perfil profesional, empresarial y político de sus principales órganos internos de gestión. *Communication & Society*, 25(1), 399-428.
- López-García, X., Silva-Rodríguez, A., Negreira-Rey, M.C. (2019). Laboratory journalism. *Communication: Innovation & quality*. Londres: Springer, pp. 147–162.
- López-Golán, M., Rodríguez-Castro, M. y Campos Freire, F. (2019). La innovación de las radiotelevisiónes públicas europeas en la comunicación digital y las comunidades de usuarios. *Cuadernos. info*, 45, 241-255.
- Lopezosa, C., Codina, L., Fernández-Planells, A. y Freixa, P. (2021). Journalistic innovation: How new formats of digital journalism are perceived in the academic literature. *Journalism*, 14648849211033434.
- Lowe, G.F. y Martin, F. (2013). *The Value of Public Service Media*. RIPE@2013. Gothenburg: Nordicom. Disponible en: www.nordicom.gu.se/RIPE2013
- Lowe, G. F. y Steemers, J. (2012). *Regaining the initiative for public service media*. Göteborg: Nordicom.
- Lowe, Gregory-Ferrell y Stavitsky, Alan G. (2016). Ensuring public service news provision in the era of networked communications. *International communication gazette*, 78(4), 311-329.
- Magadley, W. y Birdi, K. (2009). Innovation labs: An examination into the use of physical spaces to enhance organizational creativity. *Creativity and innovation management*, 18 (4). 315-325.
- Malmelin, N. y Virta, S. (2016). Managing creativity in change: Motivations and constraints of creative work in a media organisation. *Journalism Practice*, 10(8), 1041-1054.
- Manfredi Sánchez, J. L., Ufarte Ruiz, M. J. y Herranz de la Casa, J. M. (2019) Journalistic innovation and digital society: An adaptation of journalism studies. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74. 1633-1654.
- Mazzucato, M., Conway, R., Mazzoli, E. M., Knoll, E. y Albala, S. (2020). Creating and measuring dynamic public value at the BBC. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Report (IIPP WP 2020-19)*
- Medina, M. (2007) Financiación de la televisión pública en Europa. *Los desafíos de la televisión pública en Europa: actas del XX Congreso Internacional de Comunicación*, 41-63. Pamplona: EUNSA.

- Medina, M., Sánchez, A. y Breiner, J. (2021). Some viable models for digital public-interest journalism. *Profesional de la información*, 30(1).
- Medina, M. y Ojer, T. (2011). La transformación de las televisiones públicas en servicios digitales en la BBC y RTVE. *Comunicar*, 18 (36), 87-94.
- Medina, M. y Ojer, T. (2009). Valoración del servicio público de televisión. Comparación entre la BBC y RTVE. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 275-299.
- Medina, M. y Ojer, T. (2010). El nuevo modelo de la televisión pública española. *Comunicación y sociedad*, 23(2). 329-359
- Medina, M., Pérez-Latre, F. J., Sánchez-Tabernero, A., y Díaz-Espina, C. (2017). Market Structure and Innovation Policies in Spain. *Innovation Policies in the European News Media Industry*, 177-190. Springer, Cham.
- Medina-Nieto, M. (2018): Análisis crítico de la producción de contenidos y de la ley de la radio y la televisión de titularidad estatal. El caso de TVE. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 730-747.
- Meier, K.; Bracker, I. y Verhovnik, M. (2017). Technological innovation and convergent journalism. Case study on the transformation process of Bavaria's public broadcasting service. *Mediterranean Journal of Communication*, 8(1), 33-44.
- Mills, J. y Wagemans, A. (2021) Media labs: Constructing journalism laboratories, innovating the future: How journalism is catalysing its future processes, products and people. *Convergence*, 27 (5) 1462-1487.
- Mitchelstein, E. y Boczkowski, P.J. (2009). Between tradition and change: A review of recent research on online news production. *Journalism*, 10(5), 562–586.
- Moreira-Flores, A.M. (2017). Innovation journalism: a multiple concept. *Brazilian journalism research*, 13(2), 156-179.
- Moskovic, A. W. y Rivas, J. R. (2008). Modelos de servicio público en Europa: análisis comparativo de TVE y BBC. *Comunicar* 16(31), 715-726.
- Nel, F.P., Milburn-Curtis, C. y Lehtisaari, K. (2020). Successful exploration: Organisational ambidexterity and performance in news media firms. *Nordic journal of media management*, 1(1), 45-62.
- Newman, N., Fletcher, R., Schulz, A., Andi, S. y Nielsen, R. K. (2020). *Reuters Institute Digital News Report 2020*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism
- Newman, N., Fletcher, R., Robertson, C.T., Eddy, K. y Nielsen, R.K., (2022). *Reuters Institute Digital News Report 2022*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism
- Nissen, C.S. (2013) Organisational Culture and Structures in public media management. In search of a model for the digital media?. En Głowacki, M. y Jackson, L. (Eds.). *Public media management for the Twenty-First Century: creativity, innovation, and interaction*, Vol. 54. 81-102. Routledge
- Noguera Vivo, J.M. (2015). Pistas para la innovación periodística: entre los laboratorios de medios y las nuevas narrativas. *Innovar en periodismo X Jornadas Internacionales de Periodismo UMH: Jornadas Internacionales de Periodismo UMH*. 87-96. Grupo de Investigación de la Comunicación en la Comunidad Valenciana.

- Nowak, E. (2014). *Autonomy and Regulatory Frameworks of Public Service Media in the Triangle of Politics, the Public and Economy: A Comparative Approach*. Reuters Institute for the Study of Journalism
- O'Sullivan, D. y Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*. Londres: SAGE Publications.
- Paulussen, S., Geens, D. y Vandenbrande, K. (2011) Fostering a Culture of Collaboration: Organizational Challenges of Newsroom Innovation. En *Making Online News*, 2. 3-14
- Pavlik, J. (2013). Innovation and the future of journalism. *Digital Journalism*, 1(2), 181–193
- Pavlik, J. (1999) New Media and News: implications for the future of journalism. *New Media and Society*, 1(3), 54–59.
- Pérez-Seijo, S. y Benítez de Gracia, M. J. (2018). Las narrativas inmersivas como valor de innovación en las radiotelevisiónes públicas europeas. *Debates sobre valores e indicadores del servicio audiovisual público en Europa*, 111-126.
- Picard, R.G. y Siciliani, P. (2013). Is there Still a Place for public Service Television? Effects of the Changing Economics of Broadcasting. *Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism*.
- Porcu, O. (2017). Exploring innovative learning culture in the newsroom. *Journalism*, 21(10),1556-1572.
- Posetti, J. (2018). Time to Step Away from the “Bright, Shiny Things”? Towards a sustainable model of journalism innovation in an era of perpetual change. *Reuters Institute for the Study of Journalism*.
- Pozo-Montes, Y. y Larrondo Ureta, A. (2020). Assessment of the innovation factors impact on journalism: Media Labs as case study. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación*, 25(48). 191-210.
- RTVE (2021). Memoria 2021 Servicio público y cumplimiento del Mandato-marco Disponible en: https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/MEMORIA_SERVICIO_PUBLICO_2021.pdf
- RTVE (2020). Memoria 2020 Servicio público y responsabilidad social corporativa Disponible en: https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/MEMORIA_SERVICIO_PUBLICO_RTVE_2020.pd
- RTVE (2019). Memoria 2019 Servicio público y responsabilidad social corporativa. Disponible en: https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/MEMORIA_SP_Y_RSC_2019.pdf
- RTVE (2010). Manual de estilo de RTVE. Disponible en: <http://manualdeestilo.rtve.es/>
- Rodríguez-Castro, M., Pérez-Seijo, S. y Campos-Freire, F. (2018). La TV pública en Europa: Innovación, Retos y Tendencias. *Cuadernos Artesanos de Comunicación*, 146. Sociedad Latina de Comunicación Social
- Sádaba, C. y Salaverría, R. (2016). Los ‘labs’ de medios en España: modelos y tendencias. *Periodismo y democracia en el entorno digital*. 149-164.
- Sábada Chalezquer, C., García Avilés, J. A. y Martínez-Costa, M. P. (2016) *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España*. Pamplona. Eunsa.
- Salaverría, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *El profesional de la información*, 24(4). 397-404.

- Schmitz-Weiss, A. y Wulfemeyer, T. (2014). Newspapers, TV news offer more online innovation. *Newspaper research journal*, 35(2), 100-118.
- Schmitz-Weiss, A. y Domingo, D. (2010). Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice. *New media & society*, 12 (7), 1156-1171.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Boston: Harvard University Press.
- Segarra, E. (2010). ¿De dónde proceden las ideas? Las fuentes de la innovación en la empresa. *Harvard Deusto Business Review*, 1, 51-56.
- Sehl, A., Cornia, A. y Nielsen, R. (2017). Developing digital news in public service media. *Developing Digital Media in Public Sector Media*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Soler Campillo, M. (2005). El Informe del "Comité de sabios": bases para una televisión de calidad. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, (25), 67.
- Spyridou, L. P., Matsiola, M., Veglis, A., Kalliris, G. y Dimoulas, C. (2013). Journalism in a state of flux: Journalists as agents of technology innovation and emerging news practices. *International Communication Gazette*, 75(1), 76–98.
- Steensen, S. (2009). What's stopping them? Towards a grounded theory of innovation in online journalism. *Journalism Studies*, 10(6), 821–836.
- Storsul, T. y Krumsvik, A. H. (2013). What is media innovation? *Media innovations. A multidisciplinary study of change*. Gothenburg: Nordicom. 13-26.
- Sylvie, G. (2017). Creating innovative news: The values of future newsroom managers. En: Altmeppen, K. D., Hollifield, C. A. y Van-Loon, J. (eds.). *Value-oriented media management: decision making between profit and responsibility*. Cham, Springer, 95-108.
- Túñez-López, M., Campos-Freire, F. y Silva, A. (Eds.) (2017). Estudios sobre financiación, legislación e innovación en la Televisión Pública. *Cuadernos Artesanos de Comunicación*, 126. *Sociedad Latina de Comunicación Social*.
- Túñez-López, M., Martínez-Fernández, V. A., López-García, X., Rúas-Araújo, X. Y Campos-Freire, F. (2019). *Communication: Innovation & quality. studies in systems, decision, and control*. Springer, Cham.
- Túñez-López, M., Vaz-Álvarez, M. y Fieiras-Ceide, C. (2020). Covid-19 and public service media: Impact of the pandemic on public television in Europe. *El Profesional de la información*, 29 (5).
- Usher, N. (2014). *Making news at the New York Times*. Michigan: University of Michigan Press.
- Valero-Pastor, J.M., Carvajal-Prieto, M. y García-Avilés, J.A. (2019). Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal. *Profesional de la información*, 28 (5), 123-134.
- Valero-Pastor, J.M. y Carvajal-Prieto, M. (2019). Knowledge transfer for the social era within journalistic organisations. A study of Spanish cases. *Revista latina de comunicación social*, 74, 1154-1172.
- Van Aelst, P., Toth, F., Castro, L., Štětka, V., de Vreese, C., Aalberg, T., Cardenal, A.S., Corbu, N., Esser, F., Hopmann, D.N., Koc-Michalska, K., Matthes, J., Schemer, C.,

- Sheafer, T., Splendore, S., Stanyer J., Stępińska, A., Strömbäck, J. y Theocharis, Y. (2021) Does a Crisis Change News Habits? A Comparative Study of the Effects of COVID-19 on News Media Use in 17 European Countries, *Digital Journalism*, 9(9), 1208-1238.
- Van-Kranenburg, H. (2017). *Innovation policies in the European news media industry*. Cham, Springer International.
- Vaz-Álvarez, M., Fieiras-Ceide, C. y Túnñez-López, M. (2021). Experiencias de co-creación en Medios de Servicio Público Europeos: Visión y tendencias. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 21, 71-84
- Vázquez-Herrero, J., Direito-Rebollal, S., Silva-Rodríguez, A. y López-García, X. (2020). *Journalistic metamorphosis. Media transformation in the digital age*. Cham: Springer.
- Vila, Pere (2018) "Public service media in transformation", RIPE Conference. Madrid, 19 de octubre de 2018
- Villi, M. y Picard, R.G. (2019). Transformation and innovation of media business models. *Making Media: production, Practices, and Professions*, 121-132.
- Virta, S. y Malmelin, N. (2017). Ambidextrous tensions: Dynamics of creative work in the media innovation process. *The Journal of Media Innovations*, 4(1), 44-59.
- Virta, S. y Lowe, G. (2016) Crossing boundaries for innovation: Content development for PSM at Yle. *Crossing Borders and Boundaries in Public Service Media*. RIPE@2015. Göteborg: Nordicom, 229-246.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Westlund, O. y Krumsvik, A.H. (2014). Perceptions of intra-organizational collaboration and media workers' interests in media innovations. *The Journal of Media Innovations*, 1(2), 52–74.
- Westlund, O. y Lewis, S.C. (2014). Agents of media innovations: Actors, actants, and audiences. *The Journal of Media Innovations*, 1(2), 10–35.
- Westerlund, M. y Leminen, S. (2011) Managing the Challenges of Becoming an Open Innovation Company: Experiences from Living Labs. *Technology Innovation Management Review*. 19-25.
- Westlund, O., Krumsvik, A.H. y Lewis, S.C. (2021). Competition, Change, and Coordination and Collaboration: Tracing news executives' perceptions about participation in media innovation. *Journalism Studies*, 22 (1).
- Wimmer, R.D. y Dominick, J.R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.
- Zabel, C. y Telkmann, V. (2020). The adoption of emerging technology-driven media innovations. A comparative study of the introduction of virtual and augmented reality in the media and manufacturing industries. *Journal of media business studies*, 18(4), 235-266.
- Zallo, R. (2010). La política de Comunicación Audiovisual del gobierno socialista (2004-2009): un giro neoliberal. *Revista Latina de Comunicación Social*, (65),14-29.
- Zaragoza-Fuster, M. T. y García-Avilés, J.A. (2022). Public Service Media laboratories as communities of practice: implementing innovation at BBC News Labs and RTVE Lab. *Journalism Practice*, 1-19.

Zaragoza-Fuster, M.T. y Galera Zaragoza, C. (2021). La innovación al servicio de la información sobre la crisis del Covid-19: El caso de RTVE Lab. En Valero, J.M. (coord.) *Plataformas, consumo mediático y nuevas realidades digitales. Hacia una perspectiva integradora*. Dykinson S.L., 36-68

Zaragoza-Fuster, M. T. y García-Avilés, J. A. (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*, 33(1), 45-61.

Zaragoza-Fuster, M.T. y García-Avilés, J. A. (2019). BBC News Labs: una incubadora de innovación para los informativos. En García-Avilés, J.A.; González, I.; García, A. y Valero, J. M. (eds.) *La crisis del informativo televisivo. Cómo innovar en los formatos audiovisuales. XIV Jornadas internacionales de innovación en periodismo*. Compobell, S.L., pp. 165-172.

Zaragoza-Fuster, M. T. y García-Avilés, J. A. (2018). Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: el caso del RTVE Lab. *Hipertext.net: Revista Académica sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva* (17), 4. 11-21.

Zaragoza-Fuster, M.T. y García-Avilés, J.A. (2018). Los medios de servicio público europeos y la apuesta por la innovación. El caso de BBC News Labs. *Post-periodismo. Nueva realidad, viejas incertidumbres. Libro de actas del XXIV del Congreso Internacional de la Sociedad Española de Periodística*. Sociedad Española de Periodística, pp. 35-66.

Zaragoza-Fuster, M.T. y del Campo Cañizares, E. (2017a). Medialabs españoles. Un análisis de sus formatos narrativos. En Canavilhas, J. y Rodrigues, C. (coord.) *Jornalismo Móvel: Linguagem, géneros e modelos de negócio*. LabCom.IFP, p.153-174.

Zaragoza-Fuster, M.T. y del Campo Cañizares, E. (2017b) Estudio de P3.público: Periodismo multimedia innovador en los cibermedios europeos. En Reis, A.; Zamith, F.; Bastos, H. y Jerónimo, P. (coord.) *Libro de actas del IV Congreso Internacional de Ciberjornalismo*, Observatório do Ciberjornalismo (ObCiber), pp. 203-219.



Anexos





Anexo 1. Listado de profesionales de BBC y RTVE entrevistados entre 2017 y 2022

- Aseraf, Madiana: head of Business Development and Young Audiences, EBU Media, (Octubre, 2017)
- Bird, Katie: project manager, BBC R&D's Taster (Junio, 2018)
- Bowler, Derek: head of Social Newsgathering, EBU (Octubre, 2018)
- Caswell, David: executive product manager, BBC R&D's BBC News Labs (Mayo 2020; Junio 2021; Marzo 2022)
- Evans, Michael: designer of artificial intelligence, BBC R&D's FXT (Junio, 2018)
- Frankel, Mark: social media editor, BBC News (Octubre, 2018)
- García, Esther: periodista, RTVE Lab (Marzo, 2017)
- Glancy, Maxine: senior research scientist, BBC R&D's User Experience (Junio, 2018)
- Gómez, Ignacio: director de RTVE Digital e Investigación (Diciembre, 2019)
- Harrison, Laura: senior product manager, BBC R&D's Connected Studio (Junio, 2018)
- Hernanz, Miriam: subdirectora de RTVE Lab (Marzo, 2017; Diciembre, 2019; Mayo 2020; Junio, 2021)
- Johnson, David: project manager, BBC R&D's FXT (Junio, 2018)
- Kid, Nick: development producer, BBC R&D's FXT (Junio, 2018)
- Llorente, Fran: director de Proyectos y Estrategia de RTVE (Diciembre, 2019)
- Martín, Marcos: realizador de RTVE Lab (Marzo, 2017)
- McKenzie, Rob: editorial head, BBC R&D's BBC News Labs (Junio, 2018)
- Oduyemi, Remi: software engineer, BBC R&D's BBC News Labs (Mayo, 2020)
- Peña, César: periodista, RTVE Lab (Octubre, 2018; Marzo 2022)
- Sekyere, Kofi: programme manager, BBC R&D's FXT, South Labs (Junio, 2018)
- Vila, Pere: director de Estrategia Tecnológica e Innovación Digital, RTVE (Diciembre, 2019)
- Woolard, Adrian: head, BBC's Research & Development North Lab (Junio, 2018)

Anexo 2. Cuestionario de la entrevista a la subdirectora del RTVE Lab, Miriam Hernanz (2017, 2019)

Entrevista a Miriam Hernanz (2017)

1. La innovación es uno de los compromisos de RTVE ¿se considera el RTVE Lab una estrategia para canalizarla? ¿Existen más estrategias de innovación?
2. Dentro del organigrama general de RTVE, ¿dónde se ubica el RTVE Lab? ¿De qué departamento depende?
3. ¿Con qué propósito y objetivos se constituyó el RTVE Lab? Seis años después, ¿se han conseguido?
4. ¿Está posicionado el RTVE Lab como referente de la innovación mediática en España?
5. ¿Cuál es la trayectoria del laboratorio desde su creación? ¿Cómo ha ido cambiando desde su inicio?
6. ¿Cuáles son sus principales funciones y tareas?
7. ¿En qué estrategia de desarrollo e innovación se basa el RTVE Lab?
 - Periodismo de datos y experimentación con narrativas multimedia
 - Indagación tecnológica sobre aplicaciones digitales
 - Promoción de proyectos empresariales y actividades comerciales
 - Creación de piezas innovadoras transmedia
 - Formación de profesionales
 - Otra ¿Cuál?
8. Teniendo en cuenta el listado de innovaciones recogido en el Ranking de Innovación 2014 del grupo de investigación de la UMH ¿Se han planteado o se han conseguido nuevos retos desde entonces?
9. ¿Crees que RTVE necesita un laboratorio para desarrollar su estrategia de innovación?

EQUIPO HUMANO

10. ¿Cuál es la estructura organizativa del RTVE Lab?
11. ¿Cuántos profesionales trabajan? ¿Ha aumentado el número de miembros?

12. ¿Qué perfiles profesionales forman el equipo? Roles de cada miembro del equipo
13. ¿Cómo se organiza el trabajo diario? ¿Cuáles son las herramientas de comunicación y de coordinación de los procesos de producción?
14. ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene que el equipo trabaje físicamente juntos?
15. ¿Se trabaja con profesionales o empresas externas?
16. ¿Se exige una formación o experiencia específica para formar parte del equipo?
17. ¿Se requiere renovar periódicamente a los miembros del equipo?
18. ¿La plantilla recicla sus conocimientos? ¿RTVE favorece esta constante actualización de conocimientos?
19. ¿El nivel de innovación de los proyectos depende del talento y la creatividad de los miembros del equipo?
20. ¿Cómo se consigue que el equipo sea innovador?
21. ¿Por qué se subcontrata a una empresa externa la parte técnica?
22. ¿Cuáles son las claves para liderar un equipo interdisciplinar?
23. ¿Qué sistemas de trabajo has implantado en el desarrollo de proyectos?
24. Suelen decir que la experiencia del fracaso forma parte de la innovación, ¿puedes explicar esto en profundidad?
25. Otro gran lema de vuestro laboratorio es la constante experimentación ¿Cuáles son las claves para que este proceso de experimentar, de probar, sea fructífero y ofrezca resultados tangibles en términos de audiencia, mejora de producto, nuevos lenguajes...?
26. ¿Son los miembros del RTVE Lab conscientes de la función de servicio público?

PRODUCCIÓN

27. ¿Cuántas piezas se han publicado desde el inicio? ¿Predomina algún tipo de formato y de contenido?
28. ¿Las tecnologías y formatos han ido evolucionando durante estos años?
29. ¿Por qué tipos de formatos apuesta RTVE Lab? ¿Van a desarrollar nuevos formatos?

30. En el laboratorio estáis continuamente explorando el uso de nuevas tecnologías en vuestros proyectos ¿Qué tipo de tecnología aplica RTVE Lab en sus productos? ¿Es tecnología propia, creada por el mismo equipo? ¿Es tecnología externa gratuita? ¿Se está trabajando en desarrollar nuevas tecnologías? ¿Con cuáles se va a experimentar?
31. ¿Cómo se desarrolla el proceso de producción de cada producto? ¿Se elige el formato y tecnología según el tema o tipo de contenido? ¿Prima el contenido o el formato a la hora de elaborar una pieza?
32. ¿Cómo surge cada producto? ¿Qué criterios se siguen para decidir el tipo de contenido y el tipo de formato que se va a publicar?
33. ¿Por qué apuestas por la tecnología escalable? ¿En qué consiste?
34. ¿Qué temas frecuentan?
35. ¿Cómo se seleccionan los contenidos y su enfoque? ¿Se sigue una estrategia empresarial en cuanto a los contenidos (noticias, ficción, temas de nevera, investigación...) y línea editorial o punto de vista?
36. ¿Se tiene en cuenta la función social de RTVE en la elección de los contenidos? ¿Se priorizan los contenidos a partir de programas de la parrilla de RTVE o de la hemeroteca?
37. ¿Tenéis marcados unos objetivos previos en cuanto a número de productos, tipo de contenido o número de nuevos formatos o tecnologías al año?
38. ¿Está establecida una periodicidad a la hora de publicar?
39. Mapa de la web: Portada, Webdocs, Interactivos, A la carta. ¿A qué responde esta distribución?
40. ¿Es el webdoc vuestro formato estrella? ¿Cómo lo defines? ¿RTVE Lab está transformando el concepto de webdoc con la introducción de nuevos formatos y/o tecnologías dentro de él?
41. ¿Qué pretendéis conseguir con la Factoría de webdoc? Se lanzó en diciembre de 2016 ¿habéis recibido ya muchas propuestas?
42. El hecho de que no tengáis que trabajar ligados a la actualidad del día a día os permite mayores márgenes de libertad y producción ¿Con qué calendario trabajáis para cada proyecto? Es decir ¿son proyectos que, generalmente, se producen a corto plazo (una semana), a medio plazo (un mes) o a largo plazo (más de un mes)?

43. Como ejemplo, analizamos el corto interactivo “Tu primer día en El Caso”, una pieza transmedia de una serie de TVE ¿Qué tecnologías se aplican?

- Front end HTML5, CSS3 y Javascript ES6.
- Estilos SASS
- Librerías ReactJS
- Compilación y empaquetado BabelJS y Webpack
- Back end NodeJS y Express
- Diseño Sketch, Photoshop y Avocode

44. Por primera vez, una serie española tiene su propio corto interactivo. ¿Tiene éxito este producto? ¿Se realiza a posteriori de comprobar el nivel de audiencia de la serie y sirve para reforzarlo o se idea antes de la emisión de ésta? El resto de productos de esta serie son videos ¿no?

45. ¿Otros proyectos a destacar?

COLABORACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS

46. ¿Cómo se desarrolla la relación del RTVE Lab con el resto de departamentos?

47. ¿Cómo se lleva a cabo el vínculo del RTVE Lab con el área Digital? ¿El área Digital impone líneas estratégicas y objetivos o supervisa la producción?

48. ¿Cuál es el vínculo funcional de RTVE Lab con TVE y RNE? ¿Con qué programas o secciones mantiene mayor vínculo? ¿Se trabaja de manera habitual o puntual con los programas “En Portada” y “Documentos TV”? ¿Se trabaja con más programas?

49. ¿Vuestro objetivo es implantar vuestros formatos en gran parte de los programas de TVE?

50. ¿Qué hace <http://blog.rtve.es/lablogatorio/>?

51. ¿Que son “Las Claves” y “Tienes que verlo”?

52. ¿Quien valora o supervisa vuestro trabajo?

53. ¿Qué pasa cuando una unidad de innovación no acaba de encajar con el resto de la corporación en cuanto a iniciativa, ritmos de trabajo, objetivos...?

54. ¿No os sentís como un bicho raro dentro de RTVE?
55. ¿Con qué recursos/presupuesto anual contáis para vuestro trabajo? ¿La cantidad se fija según los proyectos previstos a ejecutar? ¿Participas en la asignación de presupuesto?
56. ¿El laboratorio y sus productos ayudan a desarrollar la función pública de RTVE?
57. ¿Sirve para justificar la inversión de I+D de RTVE?

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

58. ¿A qué tipo de público se dirige la producción del RTVE Lab?
59. ¿Qué cifras de usuarios registráis diariamente? ¿Esta cifra está aumentando? ¿Con qué sistema de medición registráis el nivel de audiencia?
60. ¿Influye el tipo y nivel de audiencia con el tipo de formato y contenido? ¿Tenéis en cuenta el tipo de público a la hora de decidir el contenido de cada pieza?
61. ¿Qué cifra de usuarios se registra en cada uno de los dispositivos móviles? ¿Es mayor la cifra en los dispositivos móviles que en los ordenadores de mesa?
62. ¿Qué estrategia se sigue para difundir el laboratorio y sus productos y captar nuevos usuarios?
63. ¿Qué estrategia de distribución aplicáis en las principales redes sociales? ¿Diseñáis contenidos específicos para cada una de ellas?
64. ¿Desarrolláis un diseño *responsive*, adaptado a todos los dispositivos móviles? ¿Cómo adaptáis los contenidos y formatos a los diversos tamaños de pantalla?
65. ¿Se trabaja desde la redacción independientemente para cada dispositivo y se ha establecido una estrategia determinada para cada dispositivo? ¿Esta adaptación supone sacrificar o modificar algunos contenidos o imágenes?
66. La adaptación a los dispositivos móviles ¿afecta o mejora la recepción de los contenidos? ¿perjudica la imagen de marca que aprecian los usuarios? ¿Varía la forma de navegación en los distintos dispositivos?

RELACIONES EXTERNAS

67. ¿Qué beneficios o efectos aporta la EBU al RTVE Lab?
68. ¿Habéis creado algún tipo de red o colaboración entre los labs de las radiotelevisiones públicas europeas?
69. ¿Os inspiráis en los formatos y tecnologías del resto de laboratorios miembros? ¿Tenéis mecanismos para compartir los trabajos que estáis desarrollando?
70. ¿Cómo desarrolláis la colaboración con universidades, empresas e instituciones?
71. ¿Qué finalidad tiene la Factoría de Webdocs? ¿Está resultando exitosa?
72. ¿Por qué los medios de comunicación apuestan por un laboratorio de innovación dentro su organigrama?
73. ¿Son los laboratorios la única fuente o estrategia de innovación de los medios?
74. ¿Cómo repercute el trabajo del laboratorio en RTVE?
75. ¿Cómo repercute el trabajo del laboratorio en la audiencia? ¿Y en la sociedad española?
76. ¿Existe una diferencia de la apuesta por la innovación entre los medios públicos y privados? ¿Crees que los medios públicos están obligados a invertir en innovación?
77. ¿Qué medios de comunicación y qué televisiones públicas internacionales están destacando por su laboratorio de innovación?
78. ¿Cuál debería ser la función de un laboratorio en una radiotelevisión pública?
79. ¿Qué características le atribuyes a los productos de un laboratorio?
80. ¿Dónde te gustaría que vuestro Lab estuviera de aquí a cinco años?
81. ¿Cómo defines el concepto de innovación? ¿Y cómo lo concibes aplicado a los medios?

Entrevista a Miriam Hernanz (2019)

82. En 2019 el volumen de producción está aumentando ¿Se debe a algún objetivo empresarial concreto?
83. ¿Se mantienen los objetivos de hacer marca y contar historias de manera diferente?
84. ¿Cómo está repercutiendo el trabajo del laboratorio en RTVE?
85. ¿Ha cambiado la estrategia del laboratorio? Estáis produciendo piezas más simples pero vinculadas a la actualidad o a un público en concreto...
86. ¿Cuáles son los formatos estrella? Querías apostar por la entrevista interactiva...
87. ¿Ha cambiado el campo tecnológico preestablecido para explorar?
88. La estrategia de distribución se centra en la web, el SEO y las redes sociales. Estáis utilizando más las redes sociales como vía de distribución ¿se debe a un nuevo planteamiento? ¿Por qué redes sociales apostáis? ¿Es eficaz esta estrategia de difusión
89. ¿Disponéis de un community manager o un miembro del equipo encargado de la gestión de las redes sociales? Habéis aumentado el número de seguidores... ¿también de usuarios en la web?
90. El departamento de audiencias os facilita los datos de los usuarios en la web ¿cuál es el perfil sociodemográfico del consumidor de vuestros productos?
91. Os planteabáis si el lab podía tener un programa de televisión propio por el que distribuir los contenidos y explicar cómo trabajan ¿se proyecta llevarlo a cabo como otra vía de difusión?
92. Hace dos años dijistéis que RTVE no apostaba tanto por la información digital porque perduraba en la mente que lo digital es el futuro, cuando realmente lo digital es el presente. ¿Continúa este planteamiento?
93. ¿Ha aumentado el número de miembros? ¿A qué se debe? ¿Qué perfiles han aumentado?
94. Considerabas que RTVE debería apostar por disponer de un equipo de tecnología propio, que se encargara del CMS y no depender del pliego de contratación externa. ¿RTVE necesita un departamento de I+D de narrativas dentro de la empresa?
95. El laboratorio debe producir productos escalables que sirvan a todo RTVE y solventen las necesidades de la empresa y así RTVE sería más innovadora en la forma de contar sus

historias. ¿Se plantea el laboratorio crear herramientas para solventar los problemas concretos de una sección o para agilizar los procesos de producción de todas las secciones de RTVE (no sólo digital), como realiza el BBC News Labs?

96. La producción del laboratorio está centrada en productos y empieza a crear herramientas ¿cuáles?

97. ¿Qué 5 proyectos destacarías para investigar en profundidad?

98. ¿Qué secciones presenta el RTVE Lab actualmente?

99. La sección “Tienes que verlo” ya no existe. ¿Por qué la habéis eliminado?

100. ¿Por qué y cuándo han aparecido el resto de secciones? ¿Demanda del público, estrategia empresarial...?

101. ¿Afectan a la estrategia de innovación los cambios directivos asociados a los cambios políticos?

102. ¿Existe más acercamiento o afinidad entre el Telediario y el laboratorio? ¿El reciente cambio de dirección de los Informativos beneficiará a la colaboración con el laboratorio?

103. ¿Qué contenidos son objeto de los productos del laboratorio?

104. ¿Se mantiene el reto de productos accesibles?

105. ¿Se mantienen las herramientas de coordinación y comunicación?

106. ¿Los procesos de producción continúan siendo flexibles?

107. ¿Se están produciendo contenidos diarios en ocasiones puntuales? ¿Cuáles son?

108. ¿Cómo va la Factoría de Webdocs?

109. ¿Se están realizando muchos proyectos con empresas externas o se están aprovechando más los recursos propios? ¿Se está invirtiendo en material especial para las producciones del lab?

110. ¿Qué porcentaje de productos son transmedia y complementan a la programación del canal de televisión de la empresa?

111. ¿Estáis colaborando con más programas aparte de En Portada y Documentos TV?

112. ¿Cuál es el nivel de transferencia de la producción del laboratorio al resto de secciones de RTVE?

113. ¿Se transfiere más producción a un departamento en concreto?
114. ¿Han aumentado las sinergias con los departamentos de innovación?
115. ¿Se trabaja de manera puntual con personal de otras secciones?
116. ¿Se testean los productos previa y posteriormente?
117. ¿Qué cifras de usuarios registráis diariamente en la web del lab? ¿Esta cifra está aumentando en los últimos meses?
118. ¿Cuáles son los retos actuales del RTVE Lab?
119. ¿Qué más premios ha recibido el laboratorio?



Anexo 3. Cuestionario de la entrevista al empleado de RTVE Lab César Peña (2018)

1. El equipo del RTVE Lab está formado por 3 periodistas y un realizador (RTVE) y dos desarrolladores y un diseñador (empresa externa) ¿Ha aumentado el número de miembros de la plantilla?
2. ¿La parte tecnológica continúa perteneciendo a una empresa externa? ¿Se ha planteado sacar plazas para estos puestos específicos y que formen parte de la plantilla de RTVE?
3. El hecho de que los profesionales tecnológicos no formen parte de la plantilla de RTVE, ¿supone la dejadez o desinterés por este laboratorio o por la estrategia innovadora de RTVE?
4. ¿Continúa el laboratorio ajeno a la estrategia de innovación corporativa? ¿Existen reuniones o acercamientos con el departamento de innovación de RTVE?
5. RTVE ha comprado cámaras de realidad virtual para utilizar en los nuevos platós que están construyendo en Prado del Rey? ¿El laboratorio forma parte de esa inversión?
6. ¿El laboratorio ha comprado nuevas cámaras o continúa subcontractando productoras específicas?
7. Relación de productos lanzados en 2018 y productos previstos para 2019
8. Retos actuales de Lab RTVE
9. Objetivos próximos ¿Se apuesta por algún campo de exploración en concreto?
10. Define la situación actual del laboratorio en cuanto a nivel de producción, vinculación con el resto de departamentos y organización funcional
11. ¿Se mantiene el tipo de público al que se dirige el laboratorio? ¿Qué cifras de usuarios registráis diariamente? ¿Esta cifra está aumentando? ¿Con qué sistema de medición registráis el nivel de audiencia?
12. ¿Influye el tipo y nivel de audiencia con el tipo de formato y contenido? ¿Tenéis en cuenta el tipo de público a la hora de decidir el contenido de cada pieza?
13. ¿Qué cifra de usuarios se registra en cada uno de los dispositivos móviles? ¿Es mayor la cifra en los dispositivos móviles que en los ordenadores de mesa?
14. ¿Qué estrategia se sigue para difundir el laboratorio y captar nuevos usuarios?

15. ¿Qué estrategia de distribución aplicáis en las principales redes sociales? ¿Diseñáis contenidos específicos para Snapchat, Facebook, Twitter e Instagram?
16. Todos los productos presentan diseño *responsive* pero queda pendiente que todos sean accesibles ¿Estais trabajando en conseguirlo?
17. ¿Prima más el contenido o el formato a la hora de producir una pieza?
18. ¿Se crea una pieza a partir de un nuevo formato o a partir de un contenido interesante?
19. ¿Los miembros del equipo desempeñáis diferentes roles según el producto o se mantienen siempre los mismos?
20. ¿Estáis creando más herramientas para otros programas o secciones? ¿Está aumentando la relación con otras secciones y, por tanto, está aumentando el nivel de transferencia de vuestra producción al resto de la corporación?
21. ¿Es importante el trabajo en equipo?
22. ¿Se mantienen los procesos de producción flexibles?
23. ¿Continuáis utilizando las mismas herramientas de comunicación y coordinación?
24. ¿Trabajar en el RTVE Lab te exige dominar las nuevas tecnologías o disponer de unos conocimientos específicos?
25. ¿Qué experiencia profesional tienes? ¿Qué formación académica tienes?
26. ¿Has recibido alguna formación específica sobre innovación periodística que te permite formar parte de este equipo?
27. ¿Por qué crees que formas parte del RTVE Lab? ¿Qué aportas de especial o diferente al trabajo que se realiza en el laboratorio?
28. Pros y contras de formar parte del laboratorio
29. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en RTVE? ¿Cuál era tu puesto anterior? ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el laboratorio?
30. ¿Qué función(es) desempeñas?
31. ¿Cuál es tu rutina de trabajo? ¿Cómo os organizáis en trabajo?
32. ¿Se mantiene una cultura colaborativa? ¿Qué ambiente se respira entre el equipo?
33. ¿Qué perfil profesional demanda formar parte del RTVE Lab?

34. ¿Crees que el RTVE Lab necesita renovar el personal periódicamente?
35. ¿Con qué atributos definirías la producción del RTVE Lab?
36. ¿Existe una diferencia de la apuesta por la innovación entre los medios públicos y privados?
37. ¿Crees que los medios públicos tienen la obligación o responsabilidad de liderar la carrera de la innovación audiovisual?
38. ¿Como defines el concepto de innovación? ¿Cómo se aplica la innovación en los medios?
39. ¿Cuál debería ser la función de un laboratorio en una radiotelevisión pública?
40. ¿Qué le aporta el RTVE Lab a RTVE? ¿Y a la audiencia? ¿Y a la sociedad española?
41. ¿Qué aporta la EBU a RTVE Lab? ¿Se notan sus beneficios o efectos?
42. Algunos profesionales critican que los laboratorios, en general, son un lujo prescindible para un medio, porque no consiguen rentabilidad, es decir, sus productos no logran una audiencia amplia, frente a las coberturas y productos que genera, diariamente, la redacción ¿Cómo respondes a esta crítica?
43. ¿Dónde te gustaría que vuestro laboratorio estuviera de aquí a cinco años?

Anexo 4. Cuestionario de la entrevista al director de Estrategia Tecnológica e Innovación Digital de RTVE, Pere Vila (2019)

1. Según el organigrama de RTVE ¿de quién depende la innovación? ¿Existe un departamento de I+D?
2. ¿En qué consiste la estrategia de innovación de la Corporación RTVE?
3. ¿Cuándo apareció la apuesta por la innovación en RTVE? ¿Coincide con la creación de la Corporación RTVE en 2007 o es anterior?
4. ¿La estrategia de innovación responde al compromiso de su servicio público? ¿RTVE está obligada a apostar por la innovación como medio de servicio público? ¿Qué iniciativas parten de su perfil de servicio público?
5. ¿Cuáles son los objetivos de la apuesta por la innovación de RTVE?
6. ¿Cuáles son los retos futuros de la innovación de RTVE?
7. ¿Cuáles son las iniciativas que parten de los departamentos de innovación de RTVE?
8. ¿Cómo repercuten estas iniciativas en la sociedad española?
9. ¿Aumenta la reputación corporativa o el número de telespectadores o usuarios a raíz del lanzamiento de productos innovadores?
10. RTVE rinde cuentas ante el Parlamento y su gestión corresponde a un Consejo de Administración integrado por 9 miembros elegidos por las Cortes. Ahora nos encontramos en un momento de cambio político, ante la configuración del nuevo gobierno, lo que está conllevando ya cambios en los puestos directivos de RTVE ¿Estos cambios afectan a la estrategia de innovación? ¿De qué modo?
11. RTVE, como medio de servicio público, ¿está obligado a invertir en innovación?
12. ¿Es RTVE líder en innovación o medio de comunicación referencia en innovación en España?
13. ¿Son los medios privados españoles más innovadores que RTVE? ¿Consideras algún grupo empresarial mediático competencia directa de RTVE en términos de innovación?
14. ¿Cuál es el concepto de innovación? ¿Qué es la innovación aplicada a los medios de comunicación?

PRODUCCIÓN

15. ¿Qué tipo de proyectos desarrolla tu departamento?
16. ¿Cómo comienza cada proyecto? ¿Cómo surgen las ideas de los proyectos? ¿Otros departamentos proponen ideas o solicitan ayuda?
17. ¿Qué proceso de producción se sigue? ¿Se sigue siempre el mismo proceso de producción en todas las secciones o para todos los proyectos o cada uno tiene un proceso de producción específico?
18. ¿Los procesos de trabajo también son innovadores?
19. ¿Cada área innova de manera independiente o coordinada? ¿Existe un presupuesto específico para cada departamento de innovación?
20. ¿En qué estrategia de desarrollo e innovación se basan los departamentos de innovación?
- Creación de herramientas y softwares para periodistas
 - Creación de nuevos dispositivos para el consumo de productos audiovisuales
 - Creación de nuevos formatos multimedia
 - Experimentación tecnológica
 - Formación de profesionales y estudiantes
 - Otros...
21. ¿Se sigue una estrategia empresarial en cuanto a contenidos o tecnologías?
22. ¿Se tiene en cuenta la función social del servicio público de RTVE en la elección de los contenidos o tecnologías?
23. ¿Existe un campo tecnológico preestablecido para explorar? ¿Hay apuestas tecnológicas específicas como dispositivos de voz o robots?
24. ¿Se planifican los proyectos según los objetivos empresariales?
25. ¿Se aplican técnicas de investigación social para identificar nuevos proyectos? ¿Se utilizan técnicas de investigación para identificar las necesidades de la audiencia?
26. ¿La tecnología aplicada en la creación de herramientas y formatos es propia?
27. ¿Trabajáis con profesionales o empresas externas?

28. ¿Qué técnicas se utilizan para probar los proyectos antes de su lanzamiento?

29. ¿Qué frenos tiene la apuesta por la innovación en RTVE?

EQUIPO PROFESIONAL

30. ¿Cuántos empleados forman parte de cada departamento?

31. ¿Qué perfiles profesionales presentan? ¿Se exige una formación y experiencia específica?

32. ¿Qué procesos o métodos de trabajo se siguen en tu departamento? ¿Existe un sistema de trabajo implantado en el desarrollo de proyectos?

33. ¿Crees que estos departamentos necesitan renovar el personal periódicamente?

34. ¿Los empleados reciben alguna formación específica sobre innovación audiovisual que le permite formar parte de este equipo?

COLABORACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS

35. ¿Colaboráis con otros departamentos? ¿Cómo se desarrolla la relación de tu departamento con el resto de departamentos?

36. ¿Se intercambian los empleados puntualmente? ¿Con qué frecuencia se desarrollan proyectos colaborativos entre departamentos?

37. ¿Existe predisposición o una actitud proactiva por parte del personal de RTVE de aportar o integrarse en la evolución tecnológica y la apuesta por la innovación?

38. ¿Existe transferencia de innovación de tu departamento al resto de RTVE? ¿Habéis implementado algún sistema para medir los resultados?

39. ¿Hacia qué departamentos de RTVE se transfiere más innovación desde tu departamento?

40. ¿Cómo se transfieren los resultados de tu departamento al resto de RTVE?

- Seminarios de formación
- Colaboraciones puntuales en proyectos
- Transmisión de conocimientos
- Se comparten herramientas y tecnologías

- Trabaja integrado con profesionales de otros departamentos
- Otros ¿Cuáles?

41. ¿Tu departamento transmite un espíritu innovador a RTVE?

42. ¿Qué frenos tiene la transferencia de la innovación en RTVE?

43. ¿Cómo repercute el trabajo de tu departamento al resto de RTVE?

- Incrementa el índice de audiencia de la empresa
- Mejora la reputación corporativa de la empresa
- Maximiza la productividad de los empleados
- Apuesta por la constante formación y reciclaje de los empleados
- Crea procesos de producción más cómodos y rápidos para los empleados
- Otros ¿Cuáles?

RELACIONES EXTERNAS

44. ¿Qué beneficios o efectos aporta la EBU a tu departamento? ¿Y a RTVE?

45. ¿Cómo se lleva a cabo la colaboración con universidades, empresas e instituciones? ¿Se mantienen acuerdos duraderos o puntuales?

46. ¿Estas colaboraciones forman parte de su función de servicio público?

RTVE LAB

47. ¿RTVE Lab es fruto de la apuesta por la innovación de la Corporación RTVE o solamente de RTVE.es?

48. ¿Continúa RTVE Lab dependiendo de RTVE.es? ¿Existen sinergias o directrices desde el departamento de innovación de RTVE hacia el RTVE Lab?

49. ¿En qué consiste la innovación en el área digital?

50. ¿Qué objetivos tiene la aplicación de la innovación en el área digital?

51. ¿Cuáles son los retos futuros de la innovación en el área digital de RTVE?

52. ¿Qué proyectos tenéis pendiente lanzar? ¿En qué estáis trabajando?

53. ¿Hay un campo tecnológico preestablecido para explorar en el área digital?

54. ¿Se aplican técnicas de investigación social para identificar nuevos proyectos? ¿Se utilizan técnicas de investigación para identificar necesidades de la audiencia?

55. ¿Cómo afecta el trabajo del RTVE Lab a la transformación digital de RTVE?

56. ¿Por qué los medios de comunicación apuestan por un laboratorio de innovación dentro su organigrama?

- Diferenciarse del resto de medios y competir en el mercado
- Llegar a *targets* determinados
- Adaptarse a las necesidades de los usuarios y mostrar las últimas tendencias. Justificar la actualización constante de la profesión
- Lanzar nuevos productos
- Crear valor añadido. Generar marca y reforzar la imagen corporativa
- Mejorar el servicio público o función social con productos de mayor calidad audiovisual
- Otros. ¿Cuáles?

57. ¿Qué barreras o inconvenientes se encuentra el RTVE Lab para transferir sus resultados al resto de RTVE?

58. ¿Qué le aporta RTVE Lab a la plantilla de RTVE? ¿Y a la audiencia? ¿Y a la sociedad española?

59. ¿Está RTVE Lab consiguiendo sus objetivos empresariales?

60. ¿Cuáles son los retos futuros de la innovación del RTVE Lab?

Anexo 5. Cuestionario de la entrevista a los empleados de BBC News Labs (2018)

1. Edad
2. Género
3. Categoría profesional
4. Departamento
5. Estudios
6. Experiencia previa
7. ¿Cuántos años llevas trabajando en el laboratorio?
8. ¿Has recibido formación específica para formar parte del laboratorio?
9. ¿Qué funciones realizas?
10. ¿Cuántos empleados trabajáis en el laboratorio?
11. ¿Qué tipo de perfiles profesionales existen en BBC News Labs?:
 - Periodista / guionista
 - Informático / desarrollador
 - Audiovisual / técnico
 - Diseño / imagen
 - Otro (por favor, especifique)
12. ¿Cuál es el nivel de multidisciplinariedad entre los perfiles profesionales de las personas que trabajan en BBC News Labs?
13. ¿El trabajo se organiza en equipo o individualmente? ¿Es este el caso en todos los proyectos?
14. ¿Qué metodología de trabajo se sigue? ¿Se aplica el mismo proceso de trabajo en todos los proyectos?
15. ¿Qué criterios se aplican a la hora de desarrollar un proyecto? Uso de nuevas tecnologías, mejora de la experiencia de usuario, usabilidad, calidad del producto, reputación corporativa...
16. ¿Se tiene en cuenta la función de servicio público de la BBC en los proyectos desarrollados por el laboratorio? ¿Cómo?
17. ¿Qué herramientas o aplicaciones se utilizan para desarrollar procesos de trabajo en equipo?

18. ¿Cómo se implementa el flujo de trabajo con los compañeros y los jefes?
19. ¿Cómo es la comunicación con los compañeros y los jefes? ¿Qué tipo de herramientas se utilizan para comunicarse entre compañeros y jefes?
20. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de equipo?
21. ¿La distribución física de los trabajadores en el laboratorio responde a la organización del trabajo en equipo?
22. ¿Recibes formación y reciclaje de conocimientos? ¿La corporación favorece tu formación?
23. ¿El nivel de innovación de BBC News Labs depende de la contribución y el conocimiento de los empleados?
24. ¿Los empleados están motivados para mejorar en el campo de la innovación? ¿Cómo?
25. ¿Los profesionales tienen perfiles adaptativos que manejan la incertidumbre en un entorno cambiante?
26. ¿Qué nivel de implicación tienes en cada proyecto que desarrollas?
27. ¿Qué nivel de responsabilidad tienes en cada proyecto que desarrollas?
28. ¿Los empleados podéis proponer ideas de proyectos o suelen proceder de los jefes?
29. ¿Puedes sugerir distintas alternativas de solución en cada proyecto?
30. ¿Se miden los resultados de cada proyecto? ¿Cómo?
31. ¿Cuáles son los criterios para medir los resultados del trabajo en el laboratorio?
32. ¿Qué influencia tienen los proyectos de BBC News Labs en el resto de la empresa?
¿Y también tienen influencia en la sociedad o en el consumidor final?
33. ¿De qué manera se transfieren los resultados del laboratorio al resto de la organización? ¿Cuál es el nivel de transferencia de proyectos a otros departamentos?
34. ¿BBC News Labs está físicamente integrado o separado de la organización matriz?
35. ¿Cómo actúa el laboratorio en los procesos de toma de decisiones respecto a la organización matriz?
36. ¿Qué nivel de autonomía tenéis los profesionales individuales y los grupos de trabajo respecto del jefe en los procesos de toma de decisiones?

37. ¿Cómo se os informa a los profesionales de los procesos de toma de decisiones?
38. ¿Se establece un cronograma de trabajo con plazos de entrega y revisión?
39. ¿Qué objetivos cumple BBC News Labs?
40. ¿Qué áreas de trabajo tiene BBC News Labs?
- Producto
 - Diseño
 - Nuevas narrativas y formatos
 - Exploración de nuevas tecnologías
 - Aplicaciones
 - Distribución
 - Interacción con el público
 - Experiencia de usuario
 - Otros...
41. ¿Qué factores externos condicionan el trabajo del BBC News Labs?
- Política
 - Economía
 - Mercado
 - Tecnología
 - Otros...
42. ¿Crees que el laboratorio necesita renovar la plantilla periódicamente?
43. ¿Qué aspectos valoras más en tu trabajo?
44. ¿Qué inconvenientes encuentras en tu trabajo?
45. ¿Por qué crees que formas parte de este departamento de innovación? ¿Qué aportas de especial o diferente al trabajo que se realiza en el laboratorio?
46. ¿Te sientes satisfecho con tu trabajo? ¿Por qué?
47. ¿Cómo percibes tus funciones dentro del equipo? ¿Y también dentro de la empresa?
48. ¿Se valoran tus logros?
49. ¿Estás motivado para hacer más o alcanzar más metas?
50. ¿Qué frenos tiene BBC News Labs en el desarrollo de su innovación?
51. ¿Cómo crees que evolucionará el laboratorio en cinco años?



Anexo 6. Cuestionario de la entrevista al director de BBC News Labs, Robert McKenzie (2018)

1. ¿Cuál es el concepto de innovación en general y cómo se aplica?
2. ¿Cuál es el concepto específico de innovación de medios, aplicado a la industria de los medios?
3. ¿Cuáles son las estrategias de innovación de BBC News Labs?
4. ¿La estrategia de innovación responde al compromiso de ofrecer un producto de la mejor calidad como servicio público?
5. ¿Qué papel juega BBC News Labs en la BBC?
6. ¿Con qué objetivos se ha creado BBC News Labs?
7. ¿Se han logrado estos objetivos a lo largo del tiempo?
8. ¿Cuál es la trayectoria de BBC News Labs?
9. ¿Está BBC News Labs posicionado como referente de innovación en Reino Unido? ¿Y en Europa? ¿Y en el mundo?
10. ¿Existe un presupuesto específico para BBC News Labs?
11. ¿Cuál es la relación entre la dirección de BBC R&D y BBC News Labs?
12. ¿Cuál es el vínculo entre Connected Studio y el resto de departamentos de innovación?
13. ¿Crees que todos los medios de comunicación deben invertir en innovación?
14. ¿Consideras que existe una diferencia entre la innovación en los medios públicos y la innovación en los medios privados?
15. ¿Por qué los medios apuestan por este tipo de departamentos en su organigrama?
 - Diferenciarse del resto de medios y competir en el mercado
 - Alcanzar ciertos objetivos empresariales
 - Adaptarse a las necesidades de los usuarios y mostrar las últimas tendencias
 - Justificar la constante actualización de la profesión
 - Lanzar nuevos productos
 - Crear valor añadido

- Generar marca y reforzar la imagen corporativa
- Mejorar el servicio público o la función social con productos de mayor calidad
- Otros. Explica cuáles

16. ¿Crees que los medios públicos están más obligados a invertir en innovación que los medios privados?

17. ¿Qué tipo de medios crees que lidera la carrera por la innovación de los medios en Europa?

18. ¿Son los laboratorios la única fuente de innovación mediática? ¿No hay innovación fuera de ellos?

19. ¿Cómo afecta a la BBC el trabajo de BBC News Labs?

20. ¿Habéis implementado algún sistema para medir los resultados de su trabajo o cómo afecta al resto de la organización?

21. ¿La innovación se concentra en los laboratorios o se expande transversalmente en toda la organización?

22. ¿Cómo afecta el trabajo de BBC News Labs a la audiencia y a la sociedad?

23. ¿Cuál debe ser la función de un laboratorio en una radiodifusión pública?

24. ¿A qué tipo de público está dirigida la producción de BBC News Labs? Tipos de públicos internos y externos

25. ¿Existen diferentes productos según el tipo de consumidor final (niños, adolescentes, adultos, mujeres, hombres...)?

26. ¿Qué números de usuario registra diariamente la web de BBC News Labs?

27. Al ser un medio público, ¿cuál es el impacto y el crecimiento de audiencia?

28. ¿Los beneficios obtenidos se traducen en un mejor servicio a los ciudadanos y comunidades?

29. ¿Es el fracaso parte de la innovación?

39. ¿Consideras la innovación una necesidad o una estrategia de diferenciación?

40. ¿Cuáles son los retos de futuro de BBC News Labs?

EQUIPO PROFESIONAL

41. ¿Cuántos empleados forman parte de BBC News Labs?
42. ¿El número de empleados aumenta con cierta periodicidad o se mantiene estable?
43. ¿Crees que BBC News Labs necesita renovar la plantilla periódicamente?
44. ¿Qué perfiles profesionales presentan los empleados de BBC News Labs?
45. ¿Se requiere formación y experiencia específicas para formar parte del laboratorio?
46. ¿Qué experiencia profesional tienes? ¿Qué formación académica tienes?
47. ¿Cuál es su rutina de trabajo? ¿Cómo te organizas en el trabajo?
48. ¿Es importante el trabajo en equipo?
49. ¿Qué procesos o métodos se siguen en el trabajo en equipo? ¿Existe un sistema de trabajo implementado en el desarrollo de los proyectos en general o cada proyecto requiere uno diferente?
50. ¿Qué herramientas o *softwares* se utilizan para desarrollar procesos de trabajo en equipo y mantener una comunicación constante entre los miembros?
51. ¿Trabajar en BBC News Labs requiere manejar nuevas tecnologías o tener conocimientos específicos?
52. ¿Cuáles son las claves para liderar un equipo multidisciplinar?
53. ¿Reciben los empleados alguna formación específica en innovación audiovisual que les permita formar parte de este equipo?
54. ¿Por qué crees que formas parte de BBC News Labs? ¿Qué aportas de especial o diferente al trabajo que se realiza en el laboratorio?
55. ¿Sigues formándote y reciclando conocimientos constantemente?
56. ¿BBC favorece o aporta la formación continua de conocimientos especializados? ¿Existe una periodicidad en el reciclaje?
57. ¿El nivel de innovación de BBC News Labs depende de la contribución y conocimiento de los empleados?
58. ¿Los profesionales tienen perfiles adaptativos que manejan la incertidumbre en un entorno cambiante?

PRODUCCIÓN

59. ¿Cómo comienza cada proyecto? ¿Cómo surgen las ideas de los proyectos?
60. ¿Qué proceso de producción se sigue? ¿Se sigue siempre el mismo proceso de producción para todos los proyectos o cada proyecto tiene un proceso de producción específico?
61. ¿Los procesos de trabajo también son innovadores?
62. ¿En qué estrategia de desarrollo e innovación se basa BBC News Labs?
- Creación de herramientas y software para periodistas
 - Creación de nuevos dispositivos para el consumo de productos audiovisuales
 - Creación de nuevos formatos multimedia
 - Experimentación tecnológica
 - Formación de profesionales y estudiantes
 - Otros...
63. ¿Se sigue una estrategia corporativa en cuanto a contenidos (noticias, ficción, temas de nevera, investigación...) y línea editorial o punto de vista?
64. ¿Se tiene en cuenta la función social del servicio público de la organización en la elección del contenido? ¿Los contenidos se priorizan en función de los programas de la parrilla de BBC o de la hemeroteca?
65. ¿Qué porcentaje de productos son transmedia y complementan la programación del canal de televisión o radio?
66. ¿Cuántos proyectos se han puesto en marcha desde su creación? ¿Está aumentando la producción con los años? ¿Qué porcentaje de proyectos iniciados no han sido completados o publicados? ¿Predomina algún tipo de tecnología, contenido o formato en la producción realizada?
67. ¿Se elige el formato y la tecnología de acuerdo con el tema o tipo de contenido? ¿Importa el contenido o el formato a la hora de crear una pieza?
68. ¿Trabajáis con profesionales o empresas externos?
69. ¿Qué características atribuyes a los proyectos y herramientas de BBC News Labs

70. ¿Existe un campo tecnológico preestablecido para explorar? ¿Hay apuestas tecnológicas específicas como dispositivos de voz o robots?
71. ¿Existe una periodicidad de producción? ¿Existe una planificación de objetivos y proyectos?
72. ¿Se aplican técnicas de investigación social para identificar nuevos proyectos? ¿Se utilizan técnicas de investigación para identificar las necesidades de la audiencia?
73. ¿La tecnología aplicada en la creación de herramientas y formatos es propia?
74. ¿Cuál es el proceso de creación de herramientas: los ingenieros o desarrolladores proponen dispositivos o los periodistas demandan nuevas herramientas y formatos?
75. ¿Contáis con tecnologías, dispositivos, herramientas o formatos estrella que lo diferencien de otros laboratorios o medios?
76. ¿Se prueban los proyectos antes de su lanzamiento? ¿Qué técnicas de evaluación aplicáis? ¿Todos los proyectos se comparten en Taster?

DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN

77. ¿Qué estrategia de distribución aplica BBC News Labs?
78. ¿Se clasifican las estrategias de distribución según el público objetivo (interno y externo)? ¿Cuáles son?
79. ¿Son las redes sociales el principal canal de distribución para llegar a la audiencia? ¿Cuáles son las más utilizadas?
80. ¿Diseñáis contenido específico para cada red social?
81. ¿Desarrolláis un diseño responsive, adaptado a todos los dispositivos móviles?

COLABORACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS

82. ¿Trabajáis con compañeros de otras secciones o departamentos de la corporación? ¿Cómo se relaciona BBC News Labs con otros departamentos?
83. ¿Con qué frecuencia y objetivos se organizan reuniones internas intradepartamentales para transferir conocimiento al resto de la organización?
84. ¿Con qué departamentos mantiene mayor vínculo BBC News Labs? ¿Por qué?

85. ¿Son los departamentos de la BBC los que proponen nuevas herramientas o formatos a BBC News Labs o es BBC News Labs quien propone nuevas herramientas o formatos a los departamentos de la BBC?
86. ¿Existe transferencia de innovación desde BBC News Labs al resto de la corporación? ¿Se mide o evalúa de alguna manera el nivel de transferencia?
87. ¿Se transfiere el mismo nivel de innovación a todas las secciones de la corporación o se presta más atención a determinadas secciones como BBC News?
88. ¿Cómo se transfieren los resultados de BBC News Labs al resto de la corporación?
- Seminarios de formación
 - Colaboraciones puntuales en proyectos
 - Transmisión de conocimientos
 - Se comparten herramientas y tecnologías
 - Trabaja integrado con profesionales de otros departamentos
 - Otros ¿Cuáles?
89. ¿En qué medida los resultados del trabajo de BBC News Labs afectan al resto de la corporación?
90. ¿Cómo se relaciona BBC News Labs con el resto de secciones de innovación? ¿Se intercambian los empleados?
91. ¿Con qué frecuencia se desarrollan proyectos colaborativos entre BBC News Labs y las secciones de innovación? ¿Los equipos trabajan constantemente juntos o en proyectos puntuales?
92. ¿Todos los trabajadores de la BBC están capacitados en innovación? ¿Hay algunas secciones más dedicadas a la innovación?
93. ¿Se transmite un espíritu innovador al resto de profesionales de la BBC?
94. ¿Cómo afecta a la BBC el trabajo de BBC News Labs?
- Incrementa el índice de audiencia de BBC
 - Mejora la reputación corporativa de BCC
 - Maximiza la productividad de los empleados

- Apuesta por la constante formación y reciclaje de los empleados
- Crea procesos de producción más cómodos y rápidos para los empleados
- Otros ¿Cuáles?

RELACIONES EXTERNAS

95. ¿Qué beneficios o efectos proporciona la EBU a BBC News Labs? ¿Estás satisfecho con los servicios que la EBU le ofrece a BBC News Labs?

96. ¿Utilizáis una red de colaboración entre los laboratorios de los PSM europeos para intercambiar productos, herramientas o *software*?

97. ¿Os inspiráis en los formatos y tecnologías del resto de los laboratorios miembros?

99. ¿Cómo se lleva a cabo la colaboración con universidades, empresas e instituciones? ¿Se mantienen acuerdos duraderos o puntuales?

100. ¿Estas colaboraciones responden a los requisitos de la *BBC Royal Charter* y el *Agreement* con el gobierno del Reino Unido?

101. ¿La colaboración con entidades externas responde a la función de servicio público? ¿Cuáles son los propósitos?

102. ¿Prevalece un tipo de entidad en estas colaboraciones? ¿Nacional o internacional

103. ¿Qué tipo de eventos se organizan para llevar a cabo estas colaboraciones?

104. ¿Se recibe dinero público específico para desarrollar este tipo de proyectos?

105. ¿Cómo repercute la colaboración con estas entidades externas en el BBC News Labs? ¿Y en la imagen corporativa de la BBC?

106. ¿Qué frenos internos y externos tiene BBC News Labs en el desarrollo de su innovación? ¿Qué frenos tiene la transferencia de sus resultados?

Anexo 7. Cuestionario de la entrevista al jefe de BBC North Labs Adrian Woolard (2018)

1. Desde que se fundó la BBC en 1922, la innovación fue un objetivo importante. ¿Cuándo se nombró al primer personal de Ingeniería de la BBC y comenzó la investigación y el desarrollo?
2. El departamento de Investigación de la BBC se inauguró en abril de 1930. ¿Cuáles son sus principales similitudes y diferencias con el actual BBC R&D?
3. ¿El departamento de Investigación ha creado todos los avances o innovaciones en radio, TV e Internet como FM, televisión a color o algo por el estilo?
4. ¿Cuándo se fusionan los departamentos de Investigación y Diseño de la BBC para convertirse en BBCR&D? ¿Cuál fue el motivo de esta fusión?
5. ¿Cómo se define la estrategia de innovación de la BBC? ¿Responde a su compromiso de servicio público?
6. ¿BBC R&D gestiona toda la estrategia de innovación de BBC? ¿Qué otros departamentos forman parte de la estrategia de innovación corporativa?
7. BBC R&D está consagrado en la *Royal Charter* de la BBC y en el *Agreement* con el gobierno del Reino Unido para proporcionar "un centro de excelencia" para la investigación y el desarrollo en la radiodifusión y distribución digital de material audiovisual. ¿Cómo se financia? ¿Existe un presupuesto específico para cada departamento de innovación?
8. ¿Por qué los objetivos de la *Royal Charter* se establecen para ser completados en un período de tiempo específico? ¿Es un acuerdo renovable y revisable?
9. Dentro del organigrama general de la BBC, ¿dónde se encuentra BBC R&D? ¿Cuál es la relación entre la dirección de BBC R&D y el consejo de administración?
10. ¿Cómo ha evolucionado BBC R&D a nivel de organización y producción?
2009: BBC R&D North Lab abre en BBC Manchester
2011: BBC R&D North Lab se muda a BBC MediaCityUK en Salford
2012: Se lanzan BBC Connected Studio (Salford y Londres) y BBC News Labs (Londres)
2013: Se abre el laboratorio central de investigación y desarrollo de la BBC en One Euston Square (Londres)
2015: Se lanza BBC Taster (Salford)
11. ¿Cuántos programas o secciones tiene BBC R&D?

12. ¿Con qué objetivos se crean las diferentes secciones de BBC R&D? ¿Se cumplen?
13. ¿Qué papel juegan Connected Studio, News Labs y Taster? ¿Están estos departamentos posicionados como un referente de innovación en Reino Unido? ¿Y en Europa? ¿Y en el mundo? ¿Cómo están evolucionando con el paso de los años?
14. ¿Cuál es el vínculo entre el responsable de BBC R&D y los responsables de Connected Studio, News Labs y Taster?
15. ¿Por qué la BBC apuesta por este tipo de departamentos en su organigrama?
- Diferenciarse del resto de medios y competir en el mercado
 - Alcanzar ciertos objetivos corporativos y sociales
 - Adaptarse a las necesidades de los usuarios y mostrar las últimas tendencias
 - Justificar la constante actualización de la profesión
 - Lanzar nuevos productos
 - Crear valor añadido
 - Generar marca y reforzar la imagen corporativa
 - Mejorar el servicio público o la función social con productos de mayor calidad audiovisual
 - Otros. ¿Cuáles?
16. ¿Crees que existe una diferencia entre la apuesta por la innovación en los medios públicos y en los medios privados?
17. ¿Crees que los medios públicos están más obligados a invertir en innovación que los medios privados?
18. ¿Qué tipo de medios crees que lideran la carrera por la innovación mediática en Europa?
19. ¿Son los laboratorios la única fuente de innovación mediática? ¿Qué otras unidades de innovación disponen los medios?
20. ¿Cuál debería ser la función de un laboratorio en un medio público?
21. ¿Cuáles son los retos de futuro de la innovación de BBC? ¿Y de BBC News Labs?
22. ¿Es el fracaso parte del proceso de innovación? ¿Cómo?

23. ¿Consideras la innovación como una necesidad de los medios para sobrevivir o una estrategia de diferenciación?
24. ¿Cuál es tu concepto de innovación en general y cómo se aplica en BBC?
25. ¿Cuál es tu concepto específico de innovación en los medios y cómo se aplica en la industria de los medios?

EQUIPO PROFESIONAL

26. ¿Cuántos empleados forman parte de BBC R&D? ¿Y cuántos en cada sección?
27. ¿Cuál es el perfil profesional de la plantilla de BBC R&D? ¿Se requiere formación y experiencia específicas?
28. ¿Crees que estos departamentos necesitan renovar el personal periódicamente?
29. ¿Qué experiencia profesional tienes? ¿Qué formación académica tienes?
30. ¿Cuál es tu rutina de trabajo? ¿Cómo te organizas en el trabajo?
31. ¿Es importante el trabajo en equipo en el proceso de producción?
32. ¿Cuáles son las habilidades clave para liderar un equipo interdisciplinario?
33. ¿Por qué crees que formas parte de este departamento de innovación? ¿Qué aporta de especial o diferente al trabajo que se realiza en el laboratorio?
34. ¿Sigues formándote y reciclando conocimientos constantemente?
35. ¿Qué procesos o métodos se siguen? ¿Existe un sistema de trabajo implementado en el desarrollo de los proyectos en general o cada sección o cada proyecto requiere uno diferente?
36. ¿Qué herramientas o *software* se utilizan para desarrollar procesos de trabajo en equipo y mantener una comunicación constante entre los miembros?
37. ¿Reciben los empleados alguna formación específica sobre innovación o herramientas que les permita formar parte de este equipo?
38. ¿La empresa favorece la formación continua de conocimientos especializados? ¿Existe una periodicidad en el reciclaje?
39. ¿Depende el nivel de innovación del laboratorio de la contribución y conocimiento de los trabajadores?

40. ¿Los profesionales tienen perfiles adaptativos que manejan la incertidumbre en un entorno cambiante?

PRODUCCIÓN

41. ¿Cómo comienza cada proyecto? ¿Cómo surgen las ideas de los proyectos? ¿Otros departamentos proponen ideas o solicitan ayuda?

42. ¿Qué proceso de producción se sigue? ¿Se sigue siempre el mismo proceso de producción en todas las secciones o para todos los proyectos o cada uno tiene un proceso de producción específico?

43. ¿Los procesos de trabajo también son innovadores?

44. ¿En qué estrategia de desarrollo e innovación se basa BBC R&D?

- Creación de herramientas y *software* para periodistas
- Creación de nuevos dispositivos para el consumo de productos audiovisuales
- Creación de nuevos formatos multimedia
- Experimentación tecnológica
- Formación de profesionales y estudiantes
- Otros. ¿Cuáles?

45. ¿Se sigue una estrategia empresarial en cuanto a contenidos o tecnologías?

46. ¿Se tiene en cuenta la función social del servicio público de la BBC en la elección de los contenidos o tecnologías?

47. ¿Existe un campo tecnológico preestablecido para explorar? ¿Hay apuestas tecnológicas específicas como dispositivos de voz o robots?

48. ¿Qué tipo de proceso se sigue para planificar los objetivos y proyectos?

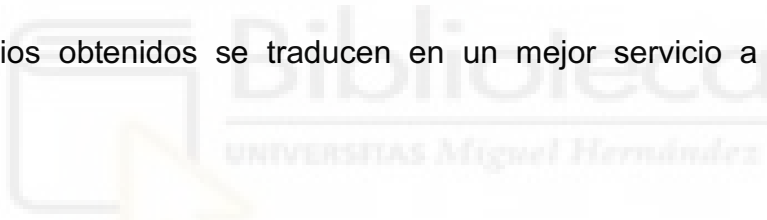
49. ¿Se aplican técnicas de investigación social para identificar nuevos proyectos? ¿Se utilizan técnicas de investigación para identificar las necesidades de la audiencia?

50. ¿La tecnología aplicada en la creación de herramientas y formatos es propia? ¿Trabajais con profesionales o empresas externas?

51. ¿Qué técnicas se utilizan para probar los proyectos antes de su lanzamiento

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

52. ¿Qué estrategia de distribución utiliza BBC R&D?
53. ¿Se clasifican las estrategias de distribución según el público objetivo (interno y externo)?
54. ¿Son las redes sociales su principal canal de distribución para llegar a la audiencia ¿Diseñas contenido específico para cada red social?
55. ¿Desarrolláis un diseño responsive, adaptado a todos los dispositivos móviles?
56. ¿Qué porcentaje de proyectos iniciados no han sido completados o publicados?
57. ¿Cómo influye el trabajo de BBC R&D en la audiencia o la sociedad?
58. ¿A qué tipo de público se dirige la producción de BBC R&D?
59. ¿Existen diferentes proyectos según el tipo de consumidor final (niños, adolescentes, adultos, mujeres, hombres...)?
60. ¿Qué cifras de usuarios y tráfico registran diariamente en la web de cada sección
61. ¿Los beneficios obtenidos se traducen en un mejor servicio a los ciudadanos y comunidades?



COLABORACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS

62. ¿Cómo se desarrolla la relación de BBC R&D con el resto de departamentos de la BBC? ¿Se colabora con ellos en proyectos puntuales? ¿Con qué frecuencia?
63. ¿Cómo trabajan en equipo los empleados de las diferentes secciones de BBC R&D? ¿Colaboran constantemente o de manera puntual? ¿Se intercambian empleados entre las secciones?
64. ¿Cómo se desarrolla la colaboración de BBC R&D con BBC News Labs? ¿Existe alguna sección que trabaje más asiduamente con BBC News Labs?
65. ¿Qué aporta BBC News Labs a BBC R&D?
66. ¿Existe transferencia de innovación del BBC R&D al resto de la BBC? ¿Habéis implementado algún sistema para medir los resultados?
67. ¿Hacia qué departamentos de la BBC se transfiere más innovación desde BBC R&D?

68. ¿Cómo se transfieren los resultados de BBC R&D al resto de la BBC?

- Seminarios de formación
- Colaboraciones puntuales en proyectos
- Transmisión de conocimientos
- Se comparten herramientas y tecnologías
- Trabaja integrado con profesionales de otros departamentos
- Otros ¿Cuáles?

69. ¿BBC R&D transmite un espíritu innovador a la BBC?

70. ¿Cómo afecta el trabajo de BBC R&D al resto de la BBC?

- Incrementa el índice de audiencia de la empresa
- Mejora la reputación corporativa de la empresa
- Maximiza la productividad de los empleados
- Apuesta por la constante formación y reciclaje de los empleados
- Crea procesos de producción más cómodos y rápidos para los empleados
- Otros ¿Cuáles?

RELACIONES EXTERNAS

71. ¿Qué beneficios o efectos aporta la EBU a BBC R&D?

72. ¿Qué intercambiáis más con los socios del EBU, conocimientos, tecnologías...?

73. ¿Algún miembro del EBU os sirve de referencia a la hora de diseñar un proyecto?

74. ¿Cómo se vincula BBC R&D con entidades externas como universidades, industrias e instituciones?

75. ¿Se mantienen acuerdos duraderos o puntuales?

76. ¿Estas colaboraciones responden a los requisitos de la BBC *Royal Charter* y el *Agreement* con el gobierno del Reino Unido?

77. ¿La colaboración con entidades externas responde a la función de servicio público?
¿Cuáles son tus metas?

78. ¿Prevalece un tipo de entidad en estas colaboraciones? ¿Nacional o internacional

79. ¿Qué tipo de eventos se organizan para llevar a cabo estas colaboraciones?
80. ¿Se recibe dinero público específico para desarrollar este tipo de proyectos?
82. ¿Qué le aporta a BBC R&D este tipo de colaboraciones con entidades externas?
83. ¿Cómo afectan estas colaboraciones en la imagen corporativa de la BBC?
84. ¿Qué frenos internos y externos tiene la estrategia de innovación de la BBC? ¿Qué frenos tiene la transferencia de sus resultados?



Anexo 8. Proyectos del RTVE Lab 2011-2020

Tabla 6. Listado de proyectos del RTVE Lab 2011-2020

TÍTULO	FORMATO	FECHA
La línea de sombra	Webdoc transmedia de documental	30/11/2017
Memoria de futuro	Webdoc transmedia de documental	21/03/2017
Mugarab	Webdoc transmedia de documental de La 2	2014
Guerra a la mentira	Webdoc transmedia de documental de La 2	26/01/2017
Las sinsombrero	Webdoc transmedia de documental y exposición	26/06/2015
San Fermín	Video interactivo multipantalla	07/07/2015
Trazos Urbanos	Microdocumental para Instagram	13/07/2015
Carlos, Rey Emperador	Mapa interactivo de personajes y posdcast	07/09/2015
Isabel	Webdoc transmedia de serie de TVE	20/11/2013
Karaoke “Mi gran noche”	Video-karaoke interactivo transmedia	23/10/2015
Ingeniería Romana	Webdoc, mapa interactivo y VR transmedia	24/10/2015
Tiempo de campaña	Visualización de datos interactiva	01/12/2015
Generador de ilusión	Juego interactivo con videos transmedia	14/12/2015
Urban Beekeeping	Reportaje con realidad virtual	26/02/2016
Cuéntame cómo pasó	Video interactivo transmedia de la serie de TVE	03/03/2016
Generation What	Encuesta, mapa interactivo y videos lineales	11/04/2016
Refugiados en España	Reportaje interactivo	04/2016
Tu primer día en El Caso	Corto interactivo transmedia de una serie de TVE	12/04/2016
Champions Replay	Juego interactivo y gamificación transmedia	28/06/2016
Vive Río: Heroínas	Video 360º	12/07/2016
El Trampolín	Gamificación transmedia de la retransmisión	05/08/2016
Guadalquivir	Webdoc con 360 transmedia de documental	05/06/2016
Héroes: cuando la tierra arde	Fotogalería interactiva con lupa	07 /09/2016
37 edificios para soñar	Juego Interactivo	05/10/2016
Sexo, maracas y chihuahuas	Webdoc transmedia del documental	14/11/2016
La Cocina	Video 360º. Transmedia de una obra de teatro	18/11/2016
Que tiemble el camino	Webdoc y juego interactivo transmedia	13/12/2016
Montelab	Webdoc y juego interactivo transmedia	01/12/2014
En el Reino del Plomo	Webdoc de extras transmedia de documental	04/04/2013
Alma hija	Docuweb entrevista transmedia documental	29/09/2014

Fraking, fiebre a todo gas	Webdoc transmedia del documental	19/02/2015
50 años muerte de Kennedy	Webdoc transmedia de programas de TVE	22/11/2013
Historias en el retrovisor	Webdoc transmedia del documental	09/05/2013
Cromosoma 5	Webdoc transmedia del documental	30/04/2013
Otto y su cumpleaños	Juego interactivo promocional de canal Clan	07/2017
Fred Astaire	Interactivo transmedia de documental	22/06/2017
100 días de Trump	Interactivo	29/04/2017
Fuera de foco	Webdoc	2013
El tiempo en tus manos. Ministerio del Tiempo	Episodio interactivo con realidad virtual	24/02/2015
Cyrano de Bergerac	Escena 360 inmersiva de obra de teatro	24/07/2017
Almagro respira teatro	Escena 360, videos y juegos interactivos	24/07/2017
Cervantes VR	Realidad virtual	20/04/2017
La mímica del alma: Alento 360	Escena 360 y sonido inmersivo	29/04/2017
Un día en el Pavón	Escena 360	27/03/2017
Así será Tokio	Guía interactiva transmedia de programa de TVE	23/05/2012
Sahel, vencer al hambre	Mapa interactivo	03/05/2012
Así fue el Tsunami 2004	Interactivo transmedia de documental de La 2	26/12/2014
Derbi en Final Champions	Videos interactivos con Twitter transmedia	24/05/2014
Telediario, historia de imagen	Interactivo con imágenes 360 transmedia	04/2014
Las claves del Cónclave	Interactivo	02/2013
La transición real	Interactivo	19/06/2014
Propósitos para año nuevo	Galería interactiva de imágenes	12/2012
'Teatro Real: ciudad de las maravillas'. Entra al ensayo del Coro del Real en 360°	Escena 360	2018
'Teatro Real: ciudad de las maravillas'. Entra al ensayo de la Orquesta del Real en 360°	Escena 360	2018
'Sin huella'	Webdoc transmedia "El tiempo"	2018
'En la brecha'	webdoc	20/02/2018
'Lo Que Hicimos Fue Secreto'	Webdoc transmedia	2018
Soñadores	Podcast	2018
2ª Temporada de binaural: Transbordo, Bodas de sangre, Ashika y Las rebajas.	Podcast	2018
Streaming 360° Goyas	Retransmisión en directo en 360	2019

Mejores momentos de la gala Goya 360	Escena 360	2019
Ensayo número musical 360	Escena 360	2019
8 razones para el 8 M	cortometrajes	2019
Todxs por Igual	Portal en rtve.es	2019
Especial 25 años de Radio 5	Podcast	2019
Descenso a una mina clandestina	Webdoc transmedia "En Portada"	2019
Cuadernos de Coima	Webdoc transmedia "En Portada"	2019
Vivir Gaza	Podcast	2019
La canción del verano	Lista de reproducción de Youtube	2019
Syntetizados	webdoc	2019
Mil mujeres asesinadas	Interactivo y visualización de datos	2019
La gesta de los pioneros: la 1ª vuelta al mundo ruta interactiva	Mapa interactivo	2019
El Elcano 360	Escena 360	2019
Los datos hablan 1	Periodismo de datos y gráficos interactivos	04/2019
Los datos hablan 2	Periodismo de datos y gráficos interactivos	11/2019
Los dos entierros de Franco	Interactivo	10/2019
2050: El Telediario del Futuro	Interactivo	12/2019
Hola 2020! Especial fin de una década	Interactivo	12/2019
Generacion 12-2	Webdoc	21/12/2013
Back up	Serie transmedia en formato vertical	01/2020
Premios Goya	Retransmisión inmersiva en 360°	25/01/2020
Parir en el siglo XXI	Webdoc	2020
Aula de Flamenco	Interactivo	2020
El Método	Serie de videos y para altavoces interactivos	06/04/2020
Memorial del coronavirus	Interactivo con altavoces	06/04/2020
Verifica RTVE	Periodismo de datos	2019
El Consultorio	Videos lineales	19/03/2020
Ciudades vacías 360	Video inmersivo con imágenes 360°	14/05/2020

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de RTVE Lab

Anexo 9. Proyectos del BBC News Labs 2012-2020

Tabla 7. Listado de proyectos del BBC News Labs 2012-2020

TÍTULO	FUNCIÓN	FECHA
Linked Data	Contenido de noticias a través de smart TV	2012
Network of content	Conecta noticias con repositorios e Internet	2012
Juicer	Etiqueta el contenido de noticias de BBC y de otros medios	2012
Window on the newsroom	Localiza contenido a través de metadatos	2013
BBC Rewind	Agiliza tareas de búsqueda de contenidos	2013
Touchcast	Edita videos interactivos	2013
BBC Monitoring-SUMMA (Scalable Understanding of Multilingual Media)	Automatiza el análisis de flujos de medios en muchos idiomas	2015
Captions	Clasifica automáticamente las noticias a través de los subtítulos	2014
News Slicer	Segmenta y etiqueta transmisiones de radio y televisión utilizando transcripciones	2014
News Storyline	Vincula datos para crear noticias a escala en todas las plataformas	2013
360 video & VR Inmersive News	Aplicaciones para ofrecer una experiencia inmersiva al público	2015
ALTO (Multilingual journalism tool)	herramienta de voz en off virtual para convertir el contenido de video en varios idiomas mediante text-to-speech	2015
Atomised News	Ofrece noticias encapsuladas de rápida lectura	2015
Elastic News	Ofrece noticias en diferentes niveles de detalles	2014
Suggestr	Etiqueta noticias de otros medios para que lleguen a BBC News	2015
Audiogram Generator	Convierte el contenido de audio en archivos de video para compartir en las redes sociales	2016
BBC for voices user interfaces	Contenido de la BBC reconocible en las plataformas de voz Amazon Alexa, Apple Siri y Google Home	2017
Bots	Inteligencia artificial y tecnologías de reconocimiento de voz para aumentar audiencias y simplificar flujos de trabajo	2017
Growing Global Audiences	Herramientas para World Service con la colaboración de empresas locales	2016
External links manager	Introduce recomendaciones automáticas de enlaces externos para las páginas de BBC News.	2016
Gifenator	Captura fotogramas de transmisiones en directo para publicar como imagen fija en las redes	2016

Datastringer	Alerta de notificaciones de fuentes	
News Switcher	Presenta las ediciones del sitio web de BBC News para móvil, tablet y escritorio	2017
Language Technology	Ofrece las noticias en diferentes idiomas	2014
News in Space	Vincula noticias con contenidos relacionados en otras secciones de la BBC	
OCTO (Online content toolkit)	Localiza contenido para ser reutilizado	2017
Radio Reader	Extrae clips de audio de los programas de radio	2017
SCRIPT (Speech Synthesis for Spoken Content Production)	Desarrolla voces sintéticas para la tecnología de texto a voz en idiomas de bajos recursos	2017
Stitch	Reversiona videos online a través de plantillas de gráficos enriquecidos	2016
Transcriptor	Transcribe audios con la tecnología speech-to-text	
Bot Building	Crear conversaciones en las redes sociales	2018
In-Article chatbots	Crear conversaciones con los usuarios en BBC News online	2018
FaceRec	Reconoce las caras de las personas que aparecen en las imágenes de video	2018
Salco (Semi-Automated Local Content)	Prepara plantillas que describen los posibles escenarios para producir noticias locales	2018
Automated fact-checking	Detecta bulos en las noticias online	2019
SCAMP (Speech Creation for Automated Multilingual media Production)	Crea contenido hablado sin disponer de dispositivos como micrófonos.	
Pool of video	Prototipos para crear videos y contenidos estructurados	
Live View	Transmite en directo online en diversas plataformas y con conversaciones simultáneas	
Live Segment Notifications	Envía notificaciones de contenido en directo al público	2020
Google Glass apps	Investiga las posibilidades de la aplicación para el consumo de BBC News	2014
Explainer Builder	Añade explicaciones de conceptos del contenido de las noticias	2020
Crossing Divides	Juego interactivo de noticias para ofrecer al público nuevas habilidades para realizar conversaciones online	2018
Contributors	Contabiliza el número de nombres de personas y opiniones para garantizar la imparcialidad de las noticias	
Climate Bot	Conversación sobre el cambio climático en BBC News Messenger	2019

Babels and News Rig	Traduce el contenido a varios idiomas y controla el servicio de noticias multilingüe bajo demanda	2015
BBC Minute CatchUp - Pilot from R Labs in Cape Town	Reproductor de noticias en audio de 60 segundos para BBC World Service	2015
BBC DROP	Web que recopila contenido de la BBC en función de los perfiles de redes sociales de los usuarios o su elección de temas.	2015
Depth Finder	Localiza los antecedentes de información de BBC sobre una noticia	2020
Subtitaliser	Crea subtítulos personalizados compatibles con las redes sociales	2018
Streaming transcription	Transcribe el audio de una transmisión en directo	
Modus	Crea resúmenes, galerías de imágenes con subtítulos y otros formatos mediante la automatización	2020
Graphical Storytelling	Diseña noticias en formato cómic	2019
Speeding up the BBC's speech-to-text pipeline	Recorta archivos de audio para reducir el tiempo de la transcripción	2018
Voice Explainer BBC Ask	Reutiliza artículos largos de preguntas y respuestas para los dispositivos de voz	2018
Tweet that clip	Genera tweets automáticamente durante una emisión en directo	2019
Frank	Traduce los textos en 43 idiomas	
Guiding hand	Recorta automáticamente las imágenes	
Live page translation	Traduce el contenido de la emisión en directo	
Digital Paper Edit	Recorta audio y video manteniendo los códigos de tiempo iniciales	
Oriel	Mejora el proceso de selección de imágenes para las noticias online	
Bex 1.0	Calcula la legibilidad del texto de las noticias online	2019

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de BBC News Labs

