



Universidad de Valladolid

CURSO 2017-2018

Facultad de Filosofía y Letras

Grado en Periodismo

**El periodista en el laboratorio de medios
digitales: el caso de *RTVE.es* y
*Elconfidencial.com***

Alumna: Lucía Barreiro García

Tutora: Eva Campos Domínguez

EL PERIODISTA EN EL LABORATORIO DE MEDIOS DIGITALES: EL CASO DE *RTVE.ES Y ELCONFIDENCIAL.COM*

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo conocer cuál es la función del periodista en el laboratorio de medios digitales. En los últimos años, la profesión periodística ha sufrido una evolución que ha traído consigo un cambio en las rutinas de trabajo. Las empresas periodísticas han recurrido a introducir unidades de investigación y desarrollo para innovar en métodos y formatos editoriales. Esta innovación en los medios de comunicación supone un cambio en la formación y las competencias profesionales requeridas al periodista. Se lleva a cabo una metodología cualitativa de carácter exploratorio que incluye entrevista a los responsables de los medios y observación participante de las rutinas de trabajo dentro de los laboratorios. El estudio toma como muestra a dos pioneros españoles en departamentos de innovación y experimentación con nuevas narrativas multimedia: *RTVE.es* y *Elconfidencial.com*. Los resultados y conclusiones indican que el periodista necesita de una especialización y de una serie de conocimientos para poder trabajar dentro de un laboratorio dado que esta área cada vez está evolucionando más tecnológicamente. En lo que refiere al periodismo tradicional, no ha cambiado, pero sí la forma de contarlo y conectar con el usuario ya que se opta por contenidos especiales más elaborados o interactivos.

Palabras clave

Ciberperiodismo, laboratorios digitales, innovación, perfiles profesionales, convergencia tecnológica

THE JOURNALIST IN THE DIGITAL MEDIA LABORATORY: THE CASE OF *RTVE.ES* AND *ELCONFIDENCIAL.COM*

Abstract

The objective of this research is to find out what the role of the journalist in the digital media laboratory is. In recent years, the journalistic profession has undergone an evolution that has led to a transformation in work routines. Newspaper companies have resorted to introduce research and development units to innovate in editorial methods and formats. This innovation in the media means a change in the training and professional skills required for the information professionals. A qualitative methodology and an exploratory study are carried out, which includes an interview with the media managers and a participatory observation of the routines inside the laboratories. The research takes as an example two Spanish pioneers in departments of innovation and experimentation with new multimedia narratives: *RTVE.es* and *Elconfidencial.com*. The results and conclusions show that journalists need a specialization and a range of knowledge to be able to work within a laboratory since this area is evolving more and more technologically. As far as traditional journalism is concerned, it has not changed but the way to tell stories and connect with the user, since we opt for more elaborate or interactive special contents.

Keywords

Cyberjournalism, digital laboratories, innovation, professional profiles, technological convergence

ÍNDICE

1. Introducción.....	4
2. Marco teórico.....	5
3. Metodología.....	10
3.1. Objetivos, hipótesis y preguntas de investigación.....	10
3.2. Tipo de investigación, técnica y enfoque.....	12
3.3. Instrumento de análisis y recogida de información.....	14
3.4. Muestra.....	17
4. Resultados.....	22
4.1. La configuración y los perfiles profesionales.....	22
4.2. Nuevos horizontes: La formación requerida en el laboratorio de innovación.....	27
4.3. La financiación en el laboratorio de un medio público y privado.....	31
4.4. Las rutinas de trabajo en el laboratorio de medios digitales.....	33
4.5. Visión de futuro.....	37
5. Conclusiones.....	39
6. Bibliografía.....	42

1. Introducción

Las bases para el desarrollo del presente Trabajo Fin de Grado han sido resultado de las competencias, formación y conocimientos adquiridos en diversas materias del Grado en Periodismo de la Universidad de Valladolid. En especial, asignaturas como *Ciberperiodismo*, *Diseño de Páginas Web*, *Redacción Periodística*, *Periodismo Participativo en la Red*, *Metodologías de Investigación en Comunicación* han resultado de especial utilidad para la elaboración de esta investigación.

Este estudio surge del interés personal por conocer cómo los medios digitales se han ido adaptando a las nuevas tecnologías y han introducido departamentos destinados a la innovación. Dicha investigación pretende dar respuesta a dudas que, personalmente, se plantean relacionadas con la formación exigida a los periodistas para desarrollar las rutinas de trabajo dentro de un laboratorio de innovación tecnológica.

Así, se pretende investigar cómo las nuevas tecnologías y los medios digitales que han surgido del cambio tecnológico han conseguido modificar las rutinas de trabajo periodísticas y han dado lugar a nuevos equipos de trabajo como los laboratorios de innovación tecnológica que se aprovechan de las nuevas herramientas para contar historias y elaborar contenidos interactivos. De este modo, se ahondará en los perfiles profesionales demandados para trabajar en estos departamentos, por lo que se tratará de estudiar la formación requerida.

Se parte de la idea de que el Periodismo es una profesión que está en constante evolución y en los últimos años ha dado lugar a nuevas formas de trabajo que superan el proceso tradicional de producción de información, como son los laboratorios (en adelante, *labs*) de innovación. Los *labs* de medios en España son un área en aumento dentro de la estructura mediática, a los que están recurriendo algunas empresas del sector periodístico para aportar un valor añadido a sus productos y así marcar la diferencia con el resto.

En los últimos años, algunos medios de comunicación han querido responder a las nuevas demandas del mercado y han comenzado a investigar y desarrollar nuevos productos frente a otros que ya han pasado a un segundo plano y que no son rentables (López y Ufarte, 2016). La innovación en periodismo es clave para aprovechar al máximo las capacidades de una empresa y así lograr una ventaja competitiva frente al resto de medios (De Lara y Arias, 2017). En el contexto digital que nos encontramos, la gente no se siente satisfecha con el contenido de medios tradicionales y buscan medios no convencionales más dinámicos (Yuste, 2015). Por esta razón, los medios de comunicación necesitan reinventarse y adecuar sus contenidos a las nuevas tecnologías (Nee, 2013).

Con la llegada de las nuevas tecnologías no solo son los medios los que deben de cambiar sus estrategias sino que los profesionales de la información tienen que adaptarse a estos nuevos medios y en especial a estos departamentos de innovación que son objeto de estudio en la presente investigación. Para ello el periodista, según Tejedor (2006) «ha de recibir una formación específica más allá de los aspectos formativos compartidos con los profesionales de la radio, la televisión o la prensa impresa» (p. 219). El autor apunta que los periodistas han de contar con una serie de aptitudes, competencias que van desde la utilización de herramientas de software hasta las nuevas rutinas de producción y de difusión de contenidos periodísticos en redes.

2. Marco teórico

Este Trabajo Fin de Grado tiene como objeto de estudio analizar la función del periodista dentro de los laboratorios de innovación. Así, se pretende ahondar en las competencias profesionales requeridas a los profesionales de la información para trabajar en estos *medialabs* (Salaverría, 2015), nombre con el que se denomina a estas áreas de actividad. Para ello se realiza, mediante una observación participante, un análisis del papel y tareas de los periodistas en los *labs* de *Radio Televisión Española (RTVE)* y *El Confidencial*; tomando,

como factores claves los conceptos de convergencia tecnológica (García Avilés, 2008), prensa en internet (Díaz Noci, 2010) y de innovación (Salaverría, 2015). De esta manera, también se pretende indagar en porqué cada vez más empresas periodísticas deciden promover en su seno unidades de investigación y desarrollo para innovar en métodos y formatos editoriales (Sádaba y Salaverría, 2016) y que posibilidades profesionales representan estos entornos para los periodistas.

En el contexto actual, los medios de comunicación se han visto afectados por la crisis económica que lleva presente en nuestro país más de una década, pero por otra parte cabe destacar la crisis que atraviesa el periodismo con respecto a los cambios en los hábitos de consumo de la información (Díaz Noci, 2010) y a los nuevos modelos de producción que han dado lugar a nuevas formas de trabajo (Bueno, 2014) dejando a un lado el periodismo tradicional. Por ello no solo es importante mencionar el consumo de internet, sino que con la proliferación de internet la profesión periodística ha sido una de las grandes afectadas cambiando de este modo las formas de crear y gestionar contenidos. Desde hace unos años el periodismo está sufriendo una gran reconversión, adaptándose a las nuevas tecnologías de la información y comunicación y generando nuevas formas de búsqueda, edición, difusión y recepción de la información (Pérez, 2016). Esto ha dado lugar a una de las nuevas tendencias en las empresas periodísticas que son los laboratorios de innovación, también llamados *labs* o *medialabs*, (Salaverría, 2015) que buscan acercarse a la audiencia de una manera alternativa, de tal forma que incrementen las competencias o cualidades de sus contenidos informativos (Donaire, 2016).

A pesar del auge de los *labs* en los medios de comunicación en los últimos años, pocos son los estudios que se han realizado al respecto, aunque se trata de un tema que cada vez despierta mayor interés en el sector periodístico. Entre la bibliografía especializada consultada para esta investigación encontramos, dentro del contexto español, a autores que

han indagado en esta nueva realidad, entre los que cabe destacar a Ramón Salaverría, con una amplia literatura sobre este tema. Entre sus trabajos, destaca un estudio comparando 31 laboratorios en el que identifica los cuatro modelos existentes (Salaverría, 2015). También analiza junto a Charo Sádaba (2016) las unidades de innovación periodística que podemos encontrar en España. Por otra parte, relacionado con la convergencia en los medios de comunicación y sobre los cambios en las estructuras y estrategias empresariales, encontramos a José Alberto García Avilés, que indaga sobre este tema en varios estudios. Autores como Santamaría, Beaumont y Bahón (2016) se han centrado en investigar cómo el periodismo digital ha transformado el modelo de negocio de la prensa tradicional y analizar cuáles son las nuevas formas de negocio de periodismo en la red.

En el contexto internacional podemos encontrar estudios sobre la innovación de los medios digitales (Boczkowski, 2004). En esta investigación, el autor recoge cómo los diarios en Estados Unidos han desarrollado nuevos modelos de publicación electrónica y muestra que los nuevos medios no surgen solo del cambio tecnológico sino que fusionan las estructuras y prácticas de los medios existentes con capacidades técnicas recientemente disponibles. Además, hace hincapié en los procesos de producción de nuevos productos multimedia.

Por su parte, Tobías Eberwein (2018) reflexiona sobre cómo evoluciona la narración periodística de analógica a digital y los efectos que tienen estas narrativas sobre los usuarios. En la misma línea, Astrid Gynnild (2014) en su estudio indica que la exploración computacional no solo conduce a usos innovadores de la tecnología, sino también a formas innovadoras para que los periodistas piensen y se comporten. Estas formas innovadoras han dado lugar al periodismo *transmedia*, gracias al cual los periodistas pueden llegar mejor a un público relevante y decisivo con historias más atractivas, complejas y matizadas (Moloney, 2012). Las nuevas tecnologías traen consigo cambios en los usos de los medios de

comunicación, Hujanen y Pietikäinen (2004) examinan los usos interactivos del periodismo y Schultz (1999) añade que Internet tiene el potencial de aumentarlos.

El desarrollo tecnológico y los nuevos modelos de negocio han dado lugar a una convergencia empresarial en el área de la comunicación (Canavilhas, 2007). En los últimos años las empresas periodísticas se han visto afectadas por estos avances (García Avilés y Salaverría, 2008). La innovación en el sector periodístico se ha convertido en un factor clave debido al rápido ritmo al que avanza la tecnología (Sádaba y Salaverría, 2016). Uno de los motores del *avance* humano es la *innovación* empresarial y los medios han de innovar para dar respuesta a estos avances. Muchos medios han apostado en los últimos años por estos sectores de innovación, denominados *labs*, como parte de su estrategia digital (Sánchez y Sánchez, 2017) poniendo especial atención al periodismo de datos y a las narrativas multimedia (Casero-Ripollés, 2010).

Según Alfredo Casares, fundador del *lab* del Diario de Navarra, un laboratorio es un espacio independiente de la actividad de producción diaria, que tiene por objetivo investigar los hábitos los ciudadanos y tratar de satisfacer sus necesidades; es decir: dentro del laboratorio se conceptualizan ideas y se convierten en soluciones concretas (Lázaro, 2015). Por su parte, Sádaba y Salaverría (2016) añaden a esta definición que «se trata de una unidad interna de la empresa periodística, dotada de cierto grado de autonomía operativa y equipo humano propio, cuyo cometido es idear y promover innovaciones de carácter tecnológico, editorial y/o comercial, para la mejora competitiva de la organización» (p. 153).

En lo que concierne la tipología y características de los *labs*, Ramón Salaverría (2015) en su estudio «Los *labs* como fórmula de innovación de medios» establece cuatro modelos diferentes de laboratorios. En primer lugar, destaca los centrados en el desarrollo de nuevas aplicaciones y tecnologías. Por otro lado, los que se dedican a explorar el periodismo de datos y nuevas narrativas multimedia. En tercer lugar, los orientados a promover proyectos

empresariales y empresas emergentes apoyadas en la tecnología, las llamadas *startups*, cuya ventaja competitiva a la hora de adaptarse al mercado (Valero-Pastor y González-Alba, 2018) es la mentalidad abierta de los emprendedores (Gynnild, 2014). Estas *startups* pueden comenzar desde dentro de los propios medios como una decisión orientada a la innovación (Küng-Shankleman, 2017). Por último, señala en su clasificación los laboratorios destinados a la formación de los periodistas en los que se llevan a cabo actividades de actualización en las competencias profesionales. Por su parte González de Alba (2016) subraya la escasa relación que existe entre universidad y empresa a la hora de contar con laboratorios de innovación. Una idea que resalta también Salaverría (2015): «La colaboración entre los medios y las universidades, con el fin de promover la innovación en la industria periodística, sigue siendo, incluso con los *labs*, una asignatura pendiente» (p. 404).

Con fecha de junio de 2018, en España solo hay cuatro medios de comunicación que cuentan con estos centros de experimentación y son *Radio Televisión Española*, *El Diario de Navarra*, *El Confidencial* y *Vocento*. Podríamos incluirlos en la segunda modalidad siguiendo la clasificación propuesta por Salaverría (2015), dentro de los dedicados al periodismo de datos y a la investigación de nuevas narrativas multimedia. Sin embargo, a nivel internacional se están impulsando otros modelos de laboratorios, estos los podemos ver reflejados en un estudio de David García (2008) en el que establece cuatro tipos de laboratorios de medios: laboratorios universitarios, laboratorios de investigación y desarrollo industriales, centros de arte multimedia y laboratorios ciudadanos. Si bien esta diversidad representa la riqueza del área, también revela la naturaleza fragmentada del campo (Tanaka, 2011).

En definitiva, la mayoría de los estudios publicados sobre los laboratorios de medios han investigado cómo son los *labs* en términos generales, cuáles son a grandes rasgos sus características, sus tipologías y, en algunos de ellos, se menciona quienes trabajan dentro de estos laboratorios. Pero no hemos encontrado literatura que recoja cual es el papel o la

función del periodista dentro de estos entornos de innovación. Por ello este trabajo se centra en el estudio de la percepción que tiene el periodista sobre los laboratorios, y se pretende conocer cuáles son sus rutinas de trabajo y si cambia la mecánica en relación a la profesión tradicional.

3. Metodología

En este epígrafe del trabajo se muestra la descripción metodológica de esta investigación. En primer lugar, se plantean los objetivos, las hipótesis del trabajo y las preguntas de investigación. A continuación, se presenta el tipo de investigación, las técnicas, el enfoque y los recursos utilizados para llevar a cabo el análisis. También se explicará el proceso de recogida de información y los instrumentos utilizados. Por último, se incluye una descripción de la muestra elegida para llevar a cabo el estudio y las dificultades con las que se ha realizado.

3.1. Objetivos, hipótesis y preguntas de investigación

El **objetivo principal** de este trabajo es conocer cuál es la función del periodista dentro del laboratorio. Para ello se pretende identificar los elementos y procesos que caracterizan su trabajo dentro de los laboratorios y conocer la percepción que tienen sobre estos departamentos.

Desglosando el objetivo principal podemos extraer unos fines específicos. En lo que refiere al ámbito profesional, el trabajo, en primer lugar, se centrará en descubrir cuáles son las competencias profesionales que se le requieren al periodista, cuál es la formación necesaria y cuál es el cargo del periodista dentro de los equipos de trabajo de un laboratorio.

Por otra parte, en lo que concierne al ámbito tecnológico y de contenido, se pretende conocer cuáles son las rutinas de trabajo dentro de un *lab* para comprobar si cambian las formas de trabajo del periodista dentro de los laboratorios y conocer si la mecánica que llevan a cabo tiene relación con la profesión. Del mismo modo, queremos conocer cuáles son los

formatos y las piezas multimedia con las que trabajan los periodistas dentro del laboratorio. Para ello, observaremos el proceso de elaboración de estos contenidos y se analizarán las temáticas más tratadas por los periodistas.

También se investigará el método de financiación de estos laboratorios. Se hará hincapié en los controles a los que están sometidos y las diferencias que existen entre un laboratorio público y uno privado en relación a los recursos económicos con los que cuentan.

Por último, el objetivo final de esta investigación es comprobar porqué cada vez más medios, en concreto los dos analizados: *RTVE* y *El Confidencial* optan por estos departamentos de innovación.

En concreto, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

H1. Los laboratorios de medios de comunicación se integran en su estructura organizativa y de redacción, no son, por tanto, un departamento externo a la empresa, sino que necesitan de él para su funcionamiento.

H2. La innovación en los laboratorios de medios plantea un cambio en las competencias profesionales requeridas a los periodistas.

H3. Las rutinas de trabajo y la forma de elaboración de piezas periodísticas en estos laboratorios cambian con respecto al modelo tradicional, incluso al medio digital tradicional.

H4. Los laboratorios de medios de comunicación privados cuentan con más recursos económicos que los laboratorios públicos, y sus principales fuentes de financiación son la publicidad y los contenidos de marcas.

Para abordar estas hipótesis, se plantean las siguientes preguntas de investigación que guiarán este trabajo:

- ¿Cómo está configurado el laboratorio? ¿Con cuántos equipos cuentan? ¿Quién lo compone? ¿Son un departamento ajeno al medio?

- ¿Con qué habilidades y aptitudes ha de contar un periodista para trabajar en un laboratorio? ¿Qué estudios tienen? ¿Ofrece la empresa algún curso de formación? ¿Cómo se podría mejorar la relación entre universidad y empresa para favorecer la innovación?
- ¿Cómo se financia un laboratorio? ¿Con qué recursos económicos cuenta un laboratorio de una empresa pública y una privada?
- ¿Cómo son las rutinas de trabajo? ¿Ha cambiado la mecánica en la elaboración de piezas periodísticas? ¿Qué valoran a la hora de escoger un tema para hacer una pieza? ¿Qué criterios siguen? ¿Cómo funcionan los esquemas de periodismo clásico?
- ¿Hacia dónde van estos *labs*? ¿Qué percepción tienen los periodistas? ¿En un futuro lo configurarían más informáticos y diseñadores?

3.2. Tipo de investigación, técnica y enfoque

Se plantea una investigación de carácter exploratorio, basada en una observación participante y en entrevistas en profundidad con un enfoque cualitativo.

Según Arias (2012) la investigación exploratoria es aquella que se lleva a cabo sobre un tema poco estudiado y desconocido. El autor añade que «sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos» (p. 23). Se considera que el tipo de investigación planteada es la más adecuada ya que el tema que se aborda en el presente trabajo es un aspecto tecnológico y novedoso. Por ello, se parte de que la investigación exploratoria permite un acercamiento a los laboratorios de medios de comunicación dado que es un tema en el que no se ha profundizado lo suficientemente con antelación (Selltiz, 1980).

Para la elaboración del presente trabajo se recurre a dos técnicas diferentes pero que tienen el mismo objetivo: la verificación de las hipótesis a través de diferentes métodos. El análisis

que aquí se plantea se base en la entrevista en profundidad y la observación participante total.

En primer lugar, la entrevista se trata de una determinada forma de conversación en la que se crea conocimiento mediante la interacción entre el sujeto entrevistado y el entrevistador (Kvale, 2011). Así, autores como Taylor y Bogdan (2008) utilizan la expresión «entrevistas en profundidad» para referirse a este método de investigación cualitativo. Alonso (1998) define la entrevista de investigación como «conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental, no fragmentada, segmentada, precodificado y cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el marco de la investigación» (p.76). La entrevista cualitativa es más flexible, abierta y dinámica que la entrevista estructurada (Taylor y Bogdan, 2008), estos autores señalan que se trata de una conversación entre iguales no se basa es un esquema de pregunta respuesta.

Para la realización de las entrevistas se utiliza como instrumento de análisis un guion de entrevista estructurado, dividido en varios bloques que responden a la temática, y que se incluye en los anexos, que varía en cada uno de los entrevistados, ya que cada uno de ellos responde a unas particularidades por la tarea que desempeñan que son abordadas durante la entrevista. Los entrevistados son dos periodistas, Daniel Muñoz, jefe de producto del laboratorio de *El Confidencial* y Miriam Hernanz, responsable del laboratorio audiovisual de *Radio Televisión Española*. Ambos periodistas, han sido elegidos para conocer en profundidad las rutinas de trabajo que desempeñan dentro del *lab*. Todas las preguntas planteadas se corresponden con los objetivos e hipótesis del trabajo, y tratan de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

El segundo método de estudio es la observación participante durante una jornada de trabajo, dado que el tiempo que requiere es mayor, en el laboratorio de *El Confidencial* y otra

en el de *Radio Televisión Española*. Se trata de una técnica en la que el investigador se introduce en un grupo social determinado y de esta manera pretende analizar y describir sus acciones y comprender, por medio de un proceso de identificación, sus motivaciones (Booth, Colomb, Williams y Álvarez, 2001). Con esta técnica el observador obtiene una experiencia directa y sus estudios son llevados a cabo en situaciones de campo naturales (Taylor y Bogdan, 2008).

Se considera pertinente el uso de esta técnica ya que se trata de uno de los métodos más eficaces cuando se sabe poco acerca de un determinado fenómeno o cuando hay diferencias entre lo que se percibe, es decir, el punto de vista interno y el punto de vista externo (Corbetta, 2003). Además, es importante señalar que la participación ha sido total ya que se ha interactuado con los integrantes del laboratorio y se han realizado preguntas cuando algo de lo que estaban realizando me generaba alguna duda. Se trata de averiguar en primera persona en qué consisten estos departamentos, cómo son las rutinas de trabajo, cómo están organizados y qué tratamiento le dan a la información.

Es necesario recurrir a estas técnicas empíricas y epistemológicas para así poder obtener unos resultados contundentes y completos dentro de los dos medios analizados y, del mismo modo, nos permite establecer semejanzas y diferencias entre los medios de comunicación elegidos como objeto de estudio de este trabajo de investigación.

El enfoque escogido es el seguimiento de una metodología cualitativa dado que este estudio se dirige a conseguir descripciones detalladas de los fenómenos investigados (Cauas, 2015).

3.3. Instrumento de análisis y recogida de información

Las herramientas utilizadas para la realización de este estudio han sido, por tanto, un guion de entrevista y un cuaderno de campo.

El guion de la entrevista se divide en los siguientes bloques:

El primero trata de la configuración del laboratorio, y de este modo se pretende conocer quién forma parte del laboratorio y descubrir si son un departamento ajeno al medio. El segundo bloque aborda la formación requerida para los integrantes del *lab* en las que se incluyen las competencias profesionales, las habilidades y aptitudes con las que ha de contar el periodista, la licenciatura que les permite trabajar allí y los cursos de formación que se imparten desde dentro del laboratorio. Además, aquí se añaden cuestiones relativas a la relación que tienen los laboratorios con las universidades y cómo se puede mejorar la innovación. El tercer bloque trata sobre la financiación con los que cuenta un laboratorio para así poder hacer una distinción de los recursos con los que cuenta un *lab* público y uno privado. Por otra parte, el cuarto bloque lo forman las rutinas de trabajo y desde aquí se pretende conocer si ha habido un cambio en la producción de contenidos periodísticos, cuáles son los criterios que siguen para escoger un tema y cuáles son aquellos que predominan más. El último bloque trata de profundizar en la visión de futuro que tienen los periodistas sobre estos departamentos de innovación y experimentación y conocer hacia donde creen que van.

Cada bloque cuenta con sus respectivas preguntas, tal y como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 1: Guion para la entrevista

BLOQUE	PREGUNTAS
CONFIGURACIÓN	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Quién configura el laboratorio?2. ¿Trabajan independientemente? Es decir, ¿los proyectos del <i>lab</i> son ajenos al resto del medio?3. ¿Por qué optan por estos departamentos de innovación y experimentación?4. ¿Qué cargos ocupa un periodista dentro del laboratorio?5. ¿Cómo está organizado? Por secciones, cargos (por un lado, informáticos, por otro periodistas, diseñadores...)

	<p>6. ¿Los <i>labs</i> de los medios hablan entre ellos o cada medio gestiona su propia estrategia?</p>
FORMACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Con qué habilidades y aptitudes ha de contar un periodista para trabajar en un laboratorio? 2. ¿La innovación en los medios requiere cambios en las competencias profesionales requeridas a un periodista? 3. ¿Qué tipo de periodista se busca para trabajar en un <i>lab</i>? 4. ¿Qué estudios tienen los periodistas cuándo llegan? ¿Cuál es la titulación que tienen? 5. ¿Considera que la formación que se da en las universidades está orientada a trabajar en estos departamentos? 6. ¿Cuál es la formación que les da el medio para el desarrollo de ese trabajo? 7. ¿Tienen posibilidades de movilidad? 8. ¿Con qué complicaciones o limitaciones se puede encontrar un periodista?
FINANCIACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el método de financiación del <i>lab</i>? 2. ¿Cuentan con recursos diferentes los <i>labs</i> públicos y privados?
RUTINAS DE TRABAJO	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo son las rutinas de trabajo? 2. ¿Participan todos los integrantes del <i>lab</i> en la elaboración de una pieza? 3. ¿Ha cambiado la mecánica en la elaboración de piezas? 4. ¿Qué valoran a la hora de escoger un tema para hacer una pieza? 5. ¿Qué criterios siguen? 6. ¿Qué temáticas predominan más? 7. Dado que el proceso de elaboración es más complejo que si se publicase en la página web del medio, supongo que habrá variedad de géneros. Si se trata de géneros, ¿cuál predomina más? 8. ¿Cómo se decide que una determinada pieza puede dar más de sí? 9. ¿En qué momento deciden convertirlo en un tipo de visualización o tratamiento? 10. ¿Cómo funcionan los esquemas de periodismo clásico? 11. ¿Existen diferencias entre los contenidos para un medio digital escrito como es <i>El Confidencial</i> y un medio digital más audiovisual como el <i>lab</i> de <i>RTVE</i>?

VISIÓN DE FUTURO	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Hacia dónde van estos <i>labs</i>? ¿Tienen futuro? 2. ¿Qué percepción tienen los periodistas sobre estos departamentos? 3. ¿En un futuro se centrará más en perfiles informáticos o diseñadores?

Fuente: elaboración propia

3.4. Muestra

Para la realización de este trabajo se ha seleccionado una muestra que represente el objeto de estudio. Una muestra es un subconjunto del universo (Ludewig, 2014) que además debe ser un reflejo representativo del mismo. En este caso, la muestra ha sido seleccionada intencionalmente por criterios de representación.

Para que sea representativa de los laboratorios de medios de comunicación en España, se han elegido un diario nativo digital y un medio audiovisual. Esta elección responde a la idea de contar con una diversidad de puntos de vista desde todos los ámbitos y no reducir el estudio a un único campo.

Tabla 1. Ficha de análisis metodológico

Medio analizado	Técnica empleada	Muestra acotada	Tiempo (en horas)
<i>El Confidencial</i> 22 de mayo, 2018	Entrevista en profundidad Observación participante total	Daniel Muñoz (Jefe de producto) Trabajadores: periodistas y desarrolladores Observación directa	45 minutos, entrevista 9 horas y media, observación participante

<p><i>Radio Televisión Española</i></p> <p>24 de mayo, 2018</p>	<p>Entrevista en profundidad</p> <p>Observación participante total</p>	<p>Miriam Hernanz (Responsable de Factoría Digital y LAB Audiovisual de RTVE)</p> <p>Trabajadores: periodistas, diseñador, desarrollador y realizador.</p>	<p>1 hora y 11 minutos, entrevista</p> <p>9 horas, observación participante</p>
---	--	--	---

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, y como representación de los medios de titularidad privada, se ha contado con el laboratorio de *El Confidencial*. Se trata de uno de los primeros diarios nativos digitales que nació en 2001 (Almirón, 2006) que pertenece a Titania Compañía Editorial. Está organizado en cuatro áreas, por un lado, está la redacción, el departamento técnico, departamento comercial, y el laboratorio. A diferencia del *lab* de RTVE, *El Confidencial* es uno de los laboratorios más grandes de nuestro país (Alba, 2016). Sus contenidos se centran, principalmente, en el *branded content*, también realizan infografías y proyectos mucho más tecnológicos, lejos de la idea de documental interactivo audiovisual de RTVE.

En relación a este último medio, la comunicación ha sido muy fluida y colaborativa, tras la primera toma de contacto a través del correo electrónico. Se facilitó por email un protocolo en el que se explicaba el objeto de estudio de la investigación y a partir de ahí se fijó una fecha de visita a las instalaciones de *El Confidencial* en Pozuelo de Alarcón. Fue el primer medio al que se acudió para realizar el análisis de investigación. La fecha exacta data del 22 de mayo de 2018. La entrevista y la observación participante se realizaron el mismo día. El periodista entrevistado fue Daniel Muñoz, jefe de producto, cuya función dentro del

laboratorio es la coordinación de equipos de producto y desempeña su labor en el medio desde hace cuatro años. Además de con Daniel Muñoz, también se ha hablado con otros integrantes del grupo que se encontraban en el laboratorio en el momento de la observación participante y que se ha recurrido a ellos para obtener información de las tareas que estaban realizando. Entre otros cabe destacar a Pablo López Learte, director creativo de *El Confidencial* y a Juan Francisco Cía López, dueño de producto del laboratorio de *El Confidencial*.

Figura 1: Laboratorio de *El Confidencial*



Fuente: Autoría propia.

En segundo lugar, se ha contactado con el Laboratorio de Innovación Audiovisual de *RTVE*. El laboratorio de la empresa de titularidad pública se puso en marcha en 2011 y se trata del primer caso español que lanza un laboratorio dedicado a la innovación y la experimentación de contenidos con nuevas narrativas. El equipo está coordinado desde hace tres años por Miriam Hernanz (Alba, 2016). Los formatos y los proyectos interactivos con los que trabajan son muy variados. En su página web los clasifican en *webdocs*, documentales

interactivos, realidad virtual o new games. Es importante señalar que este laboratorio es uno de los grandes precursores y pioneros de la narrativa *webdoc* en España. (Arias, 2016)

Al tratarse de un medio audiovisual en sus proyectos interactivos predomina el video y el audio. Es por esta razón que se considera que este *lab* es representativo del objeto de estudio. Se puso en marcha en 2011, en un primer momento estaba dirigido por un diseñador, pero esto cambió cuando en 2014 abandonó la empresa y deciden poner a la coordinadora de la sección Nacional al mando del Laboratorio, Miriam Hernanz. El laboratorio lo formaban un periodista y un diseñador, hoy en día lo configuran ocho personas (Hernanz, 2018). En su página web se definen como «un departamento que busca formas creativas y novedosas con las que contar una historia» consideran que en cualquier parte se puede encontrar algo interesante que contar y por ello lo que buscan es innovar, divertir al usuario y sobre todo informar.¹

El *lab* de *RTVE* fue el segundo medio al que se acudió para llevar a cabo el análisis de investigación. La fecha exacta data del 24 de mayo de 2018. La entrevista y la observación participante se realizaron el mismo día.

La periodista entrevistada es Miriam Hernanz, Responsable de Factoría Digital y LAB Audiovisual de *RTVE*, además de coordinar el equipo, es redactora y se encarga de los contenidos del *lab* desde 2014. Durante la observación participante también se ha podido hablar con el resto de los integrantes del laboratorio para ver la percepción que tenían sobre estos departamentos.

¹ Información extraída de: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/lab-rtvees/> (3/6/2018)

Figura 2: Laboratorio de Innovación Audiovisual de *Radio Televisión Española*



Fuente: Autoría propia

La observación participante y las entrevistas se han organizado siguiendo la estructura de cuatro objetivos principales que son:

- Descubrir cuáles son las competencias profesionales que se le requieren al periodista y la formación que se imparte dentro del *lab*.
- Analizar cuáles son las rutinas de trabajo dentro de un laboratorio
- Investigar cuáles son los formatos y las piezas multimedia con las que trabajan los periodistas.
- Comprobar por qué optan por introducir departamentos de innovación y experimentación.

Las plantillas utilizadas para la realización de ambas técnicas están disponibles en los anexos.

4. Resultados

En este epígrafe se exponen los resultados obtenidos a partir de las diferentes técnicas empleadas. Para ello, la presentación de los resultados se dividirá en cinco bloques para facilitar la comprensión, analizando ambas técnicas conjuntamente. Esto me permite proporcionar la visión de cada medio. Por otra parte, en cada bloque se realizará un análisis comparativo de ambos medios para así poder establecer una serie de semejanzas y diferencias y de este modo facilitar la extracción de conclusiones.

4.1. La configuración y los perfiles profesionales

En el caso de *El Confidencial* el laboratorio a lo largo de los últimos años ha ido evolucionando en torno a las necesidades que ha tenido la empresa. Daniel Muñoz, jefe de producto, señala que actualmente lo configuran «cinco equipos multidisciplinares», es decir, cada uno cuenta con un cometido diferente. Uno de ellos está dedicado a desarrollar productos innovadores para el lector de *El Confidencial*. La observación confirma que lo que hace este equipo de innovación editorial es crear contenido innovador, bien sea enfocado al mercado interior o al mercado publicitario, de tal manera que lo trabajan con tecnología, narrativa y diseño de productos creativos para crear ciertos contenidos que se diferencien a ojos del lector. Por ello, el *lab* colabora con *El Confidencial* y con clientes publicitarios, y pretenden crear contenido que les permita a las marcas interesarse por estos nuevos formatos. Esto es lo que se conoce como *branded content* mediante contenidos especiales fuera de maqueta de lo que es el diseño habitual de *El Confidencial*. Durante la observación, se ha podido verificar como estos conllevan un desarrollo distinto, una maquetación propia, diferentes criterios de subida o lanzamiento a producción. Dentro de *branded content* cuentan con un *Product Owner*, un diseñador, dos maquetadores de HTML y un desarrollador. Se ha observado como este departamento forma parte de la estructura del *lab* pero no se ven en las zonas comunes, ya que

se encuentran en sus oficinas con el objetivo de, según señalan, hacer sinergias con dos departamentos, por un lado el comercial y por otro la redacción cuando hacen especiales.

El segundo equipo es para desarrollar el CMS, en inglés *Content Management System*, que es la herramienta de publicación interna para que los periodistas puedan administrar y gestionar contenidos. Otro equipo trata el análisis de datos de los lectores del diario en cuanto a navegación preferencias, gustos y demás. Cuentan con otro dedicado a la monetización, que tal y como lo explica Daniel Muñoz, «es un equipo experimental que estamos desarrollando ahora, lo que hace es evaluar distintas alternativas para monetizar por otras vías. Por ejemplo, se plantea hacer un sistema de membresía donde haya contenidos Premium para usuarios que paguen previamente por esos servicios». Por último, cuentan con un equipo dedicado a las aplicaciones. Esta configuración por equipos no la designa una persona en concreto, sino que es algo que va evolucionando según las necesidades del mercado, por ejemplo, «si de repente aparece un dispositivo nuevo, como por ejemplo el *Smartwatch* o el *Smartphone* en su momento, el laboratorio intenta adaptarse a esa nueva realidad y crea equipos adaptados a esas tecnologías», añade. Además, la observación confirma la amplitud y como se encuentra organizado el laboratorio. Se encuentran ubicados al final de la redacción de *El Confidencial* y bastante distanciados. El laboratorio tiene un espacio abierto entre la sala donde se encuentran los desarrolladores y entre el resto de los equipos, es la que ellos denominan «*Sala Google*», que cuenta con unos sofás y una pantalla digital en la que llevan a cabo las llamadas «*daily*», que son tres reuniones al día para así favorecer la comunicación directa y donde realizan reuniones importantes.

Además, señala Muñoz que se trata de equipos horizontales que se coordinan entre ellos. Opinión que también comparte Miriam Hernanz, responsable de Factoría Digital y LAB Audiovisual de *RTVE*, «todos participamos de una forma muy horizontal sobre las ideas y para nosotros tiene igual valor la idea que viene de un desarrollador que la que viene de un

periodista». Aunque si bien es cierto que en el *lab* de *El Confidencial* existe la figura de coordinador o dueño de producto, que se encarga de priorizar las tareas y coordinar los equipos, pero no es un jefe al uso. Se puede ver como todos tienen un papel importante a la hora de tomar decisiones aunque la figura directiva es Alejandro Laso.

Según cuenta Pablo López Learte, director creativo de *El Confidencial*, el laboratorio ya no es solo un área de innovación, sino que pretende ser un ente dinamizador de la cultura de la empresa. Antes atacaba a la innovación o al periodismo de datos, pero ahora se está yendo a colonizar todo el medio. Abarca desde la parte de ingresos hasta la plataforma tecnológica sobre la que escriben los redactores.

Por su parte, Miriam Hernanz, define el laboratorio de la compañía como un «un departamento multidisciplinar» que, en sus orígenes, en el año 2001, únicamente contaba con un perfil periodístico y otro de diseño. A partir de este año se empezaron a introducir otras disciplinas y hoy en día además también cuentan con un realizador y con tres desarrolladores. En total, forman el laboratorio de *RTVE* ocho personas, mientras que el de *El Confidencial* lo forman alrededor de treinta personas. El laboratorio de *RTVE* se encuentra ubicado en las instalaciones de Torrespaña de Madrid, en la cuarta planta, la destinada a contenidos interactivos. Al final de la sala se encuentra el departamento del laboratorio compuesto por dos mesas. En la primera mesa se encuentra el diseñador y los desarrolladores y en la segunda el realizador y los redactores, aunque no tienen una ubicación fija. La responsable del laboratorio no está de acuerdo con la distribución actual y señala que «los periodistas se deberían sentar juntos, los desarrolladores también, pero realización y diseño deberían estar sentados juntos. No pueden hacerlo porque por problemas legales se tienen que sentar separados al ser trabajadores externos de la casa».

En lo que respecta a los perfiles profesionales del laboratorio de *El Confidencial*, es bastante más tecnológico que en el otro medio analizado. Cuentan con gente que se dedica a

temas de estrategia, innovación, nuevo negocio y creación de nuevos productos. La mayoría de los trabajadores que componen el laboratorio son desarrolladores, analistas web, analistas de *big data*, especialistas en experiencia de usuario. Gente *Business Intelligent*, que son aquellos que se dedican al análisis de los datos enfocados a hacer mejoras en los negocios. También cuentan con la figura de *Product Owner*, que sería el coordinador de producto. En palabras de Daniel Muñoz, esta figura lo que hace es «entender las necesidades del periodismo, del periodista, dentro del ecosistema de los medios y traducirlo a tecnología, a diseño, analítica». No es necesario que esos perfiles sepan diseñar o que sepan analizar datos, pero sí que hablen los lenguajes que hablan los de tecnología. Es un trabajo de interpretación, de qué es lo que necesita el periodismo de la parte de innovación o tecnología. Se ha podido confirmar que en el medio hay tres diferentes, uno dedicado al navegador, otro para CMS y otro que se encarga de la parte del producto del departamento de aplicaciones dentro del laboratorio. La observación confirma que este *lab* lo forman perfiles de desarrollo en distintas tecnologías como por ejemplo *Java Scrip*, *HTML*, *PHP* y luego también tecnologías más enfocadas a móvil como *Swift*, que es el lenguaje de programación utilizado en IOS, o *Java*, el utilizado en Android, es decir, lo que se conoce como un equipo técnico. Dentro de éste se incluyen profesionales de producto, también periodistas con formación en diseño o en UX, estos últimos se encargarían de la parte de investigación, ideación y el proceso de prototipado de una idea que no está en producción.

En *El Confidencial* gran parte de los empleados son hombres jóvenes y según Daniel Muñoz, están intentando hacer el mayor esfuerzo para contar con mujeres en la plantilla, pero se han encontrado con el problema de que en el mercado laboral hay pocas mujeres dedicadas al desarrollo. En relación a la procedencia de los integrantes del laboratorio, aunque la mayoría son españoles cuentan también con alguno de américa latina y ecuador en *El Confidencial*. En la cadena pública ocurre algo similar, la mayoría son de España pero el

único diseñador que hay es de nacionalidad portuguesa.

Otro aspecto relevante es si los laboratorios analizados trabajan por su cuenta o en sinergia con sus empresas. Respecto al *lab* de *RTVE* su responsable cuenta que son una célula de contenidos que no trabajan de forma autónoma sino en sinergia con otros departamentos. De hecho, el *lab* depende en gran parte del subdirector de contenidos digitales y están alineados con ellos.

La observación permite verificar en ambos medios que no son un departamento ajeno al medio; es decir, en ocasiones los dos necesitan de la redacción del medio para la elaboración de contenidos. «La cosa es que según esta articulada la empresa tenemos la parte de contenidos y la parte de tecnología. La parte de contenidos sí que son profesionales de dentro de la empresa mientras que la parte de tecnología dado que es un servicio que está constantemente actualizándose contamos con una consultora que es la que ofrece esos servicios», afirma Miriam Hernanz. Los redactores exclusivamente hacen contenidos para el laboratorio, dado que el laboratorio trabaja para el resto de las redacciones, como por ejemplo la de noticias, la de entretenimiento, la de *playz*, esto se confirma gracias a la observación. Miriam añade que ya están trabajando en sinergia, pero los redactores del *lab* solo hacen producto para el laboratorio. Desde el laboratorio de *RTVE* se realizan contenidos exclusivos para la página web, como puede ser el reportaje *transmedia* que está en 360° del Teatro Real de Madrid, pero también realizan documentales interactivos que luego trasladan a la televisión y en los que colaboraran otros departamentos de la empresa. Por ejemplo, realizaron un documental interactivo que se llamaba «Guerra a la Mentira» y contaron con la colaboración del programa *En Portada*. Para llevar a cabo este proyecto se contó con la ayuda del realizador que se encargó de la realización tanto para televisión como de la imagen para el documental interactivo. En este caso los redactores pertenecían, uno al programa de *En Portada* y otro del *lab*, dependiendo de la información que necesiten pueden contar con la

colaboración de expertos sobre una materia. Por ejemplo, la colaboración de Almudena Riza, corresponsal de *TVE* en Nueva York para la realización de un reportaje de Trump. Es decir, raras veces trabajan independientemente, sino que suelen ir de la mano con algún otro departamento. Durante la realización de la observación participante en el laboratorio de *Radio Televisión Española* se estaba trabajando en un proyecto llamado «La huella ecológica», y contaban con la colaboración de *El Tiempo*.

El Confidencial, tiene una situación similar, Daniel Muñoz señala que la parte de tecnología del laboratorio evoluciona independientemente a *El Confidencial* pero cuentan con otros aspectos en los que tienen que trabajar conjuntamente; por ejemplo, cuando hay algún especial informativo como puede ser el caso de las elecciones o algún evento deportivo mundial. Aquí tanto la redacción como el laboratorio se anexionan para formar contenidos conjuntos. Además, el entrevistado señala que el laboratorio se encarga de la parte de continente y la redacción de la parte de contenido. La mayoría de los textos que se pueden ver en los proyectos del laboratorio han sido elaborados por algún redactor de *El Confidencial*.

4.2. Nuevos horizontes: La formación requerida en el laboratorio de innovación

En cuanto al laboratorio *El Confidencial*, Daniel Muñoz, jefe de producto, considera importante para trabajar en un *lab* que el periodista conozca la cultura innovadora de los medios de comunicación. Para ello, ha de tener en cuenta la importancia de la tecnología en los medios de comunicación y que pueda entenderse con diseñadores, desarrolladores o analistas. Según apunta, la innovación en los medios requiere cambios en las competencias profesionales exigidas a los periodistas. Muñoz afirma que muchos estudiantes terminan la carrera y no saben lo que es un laboratorio de un medio de comunicación, ni lo que es un desarrollador y las actividades que desempeña, y realmente –en sus palabras– no son conscientes de la importancia que tienen dentro de la redacción esas figuras. Hoy en día el perfil que se busca para trabajar en un laboratorio es «sobre todo gente que haya tenido

inquietud por la tecnología por haberse montado un blog, por interesarse por cómo se monetizan los medios de comunicación, que quieren los usuarios que leen los medios», afirma. Muchos de los perfiles son híbridos, la mayoría son periodistas, pero tienen alguna especialización. Se ha podido comprobar que para trabajar en el laboratorio de *El Confidencial* hay que manejar la información y saber distintos idiomas, en el sentido de entender de diseño, código, desarrollo o usabilidad. Además de contar con algún título como Máster en UX o en Periodismo de Datos.

Las complicaciones con las que se puede encontrar un periodista en un laboratorio son básicamente de formación. Por su parte, Miriam Hernanz dice que lo más difícil es entenderse con los desarrolladores porque «su cerebro funciona de una forma diferente al tuyo, o sea, tú pides una cosa y ellos entienden otra. Hasta que llegáis a hablar el mismo lenguaje, eso son meses de entrenamiento en el que hay que poner de las dos partes». La responsable del *lab* audiovisual considera que «la dificultad de un periodista que llega al laboratorio es cambiar el chip del ritmo». Se ha podido comprobar que el trabajo que se lleva a cabo en ambos laboratorios es mucho más tranquilo (en terminología anglosajona, periodismo *slow*) que el periodismo de hoy en día en el que prima la inmediatez, el clic y la exclusividad. La entrevistada del *lab* de *RTVE* dice que en los laboratorios «te pagan por pensar», por el giro o el tratamiento que se le pueda llegar a dar a una información. «Esto para un periodista hasta que llegas a adaptarte es muy desesperante porque no entiendes que primero tienes que depender de un desarrollador para que algo salga», añade. En el *lab* audiovisual de *RTVE* los perfiles que se buscan son «gente que esté abierta a aprender y que se haya cansado de contar las cosas siempre iguales». En cuanto a las habilidades, es importante ser una persona capaz de interconectar socialmente, ha de tener inquietud por las redes sociales y por las nuevas tecnologías. Para trabajar en el *lab* de *RTVE* no se busca a gente que solo tenga alguna especialización en televisión sino también perfiles que sean

digitales y capacidades para distribuir contenidos en redes sociales. Esto se confirma en la observación participante cuando la chica que tenían de becaria se encargaba, junto al redactor que le brindaba su ayuda, de actualizar constantemente las redes, de twittear y añadir *gifts* para llamar más la atención. Además, comentaban que las historias que se publican en Instagram son pura venta y tienen que contar con titulares más concisos y escuetos.

La capacitación profesional necesita de una constante renovación para estar absolutamente actualizado para darle al usuario lo que necesita en ese momento. Miriam Hernanz considera que hay una brecha dentro de la empresa, entre lo que se ofrece al usuario y lo que el necesita. Actualmente se demandan contenidos de última hora y eso no se puede ofrecer en *RTVE* ya que hay que esperar al telediario del medio día o de la noche para obtener la información. Hernanz explica que hay dos velocidades dentro de la empresa, por un lado, estaría la visión tradicional del telediario y por otro lado departamentos como el laboratorio que piensan más en el usuario: «Necesitamos un cambio en el flujo de producción, un cambio en las redacciones para que la gente no trabaje para las tres sino que trabaje para el usuario, cuando ocurra algo contarlos», afirma.

Según Juan Francisco Cía López, dueño de producto del laboratorio de *El Confidencial*, para crecer en equipos multidisciplinares hay que contar con conocimientos por la parte de desarrollo o de producto. Entre ellos estarían «Conocimientos en CRO, en data, de negocio, de *managing*, de desarrollo por la parte de *front*, puedes tener conocimientos de HTML o de *Java Script*», afirma. Se ha podido observar que todos los integrantes del laboratorio de *RTVE* son licenciados en Periodismo o en Comunicación Audiovisual. Además, en el momento de la observación participante se encontraban cuatro becarios que habían estudiado entre otras cosas, Periodismo, Máster Documental Transmedia, Diseño de Comunicación y Nuevos Medios o el Grado Superior en Realización Audiovisual.

En el laboratorio de *El Confidencial*, Daniel Muñoz hace una distinción. Por un lado, están aquellos que llegaron en los inicios del *lab*, que es su caso concreto. En ese momento, entraban únicamente con la titulación de Periodismo y era gente que tenía inquietudes por la tecnología y la innovación y el medio se encargaba de enseñarles lo que hacían. Pero, por otra parte, están aquellos que entran porque tienen una especialización como puede ser gente que tiene «un Máster en Experiencia de Usuario, gente que hace Máster en Diseño, programadores que son ingenieros, ahora con el tema del *big data* hay muchos perfiles que tienen que ver con el análisis de datos, los analistas web». Es decir, se trata de perfiles que tienen una especialización que no tiene que ver con el periodismo pero que tiene relación con los medios de comunicación.

En el caso de *El Confidencial* el medio ofrece unas nociones básicas a aquellos periodistas que tienen inquietudes por aprender sobre tecnología o innovación. Dentro del *lab* de *El Confidencial* se llevan a cabo muchas formaciones internas de trabajadores que conocen las metodologías ágiles que son con las que trabajan. Señala que todos los viernes por la tarde tienen una sesión a la que llaman «Comunidades Prácticas», que consiste en que alguien de dentro enseñe al resto de sus compañeros algo de su especialización. Se ha podido comprobar la buena relación y el espíritu de trabajo colaborativo que existe entre ellos y que en el momento que uno descubre algo, lo primero que hace es contárselo a sus compañeros. En el laboratorio de la cadena pública no existen cursos de formación específicos para el laboratorio. Se llevan a cabo reuniones SEO, esto se ha podido verificar durante la observación que se reunieron varios responsables de la planta de interactivos para acudir a un curso sobre posicionamiento SEO. Lo único que menciona Miriam Hernanz son cursos ajenos, como por ejemplo Medialab-Prado, institución del Ayuntamiento de Madrid en la que se realizan ponencias, actividades sobre periodismo de datos, analítica u otras especialidades.

Además, se comprueba que la formación recibida en las universidades no es la indicada

para trabajar en estos laboratorios, siempre se necesita de una especialización que hay que buscarla una vez que finalices los estudios de grado. Muñoz asegura que los planes de estudio de la carrera de Periodismo se centran en la redacción periodística y se enseña a redactar diferentes géneros, pero en un laboratorio hay que ir más allá. Opinión también compartida por Miriam Hernanz que señala que el problema de los planes de estudios de las universidades es que no están actualizados y señala que «cuesta mucho que sean profesores que estén activos y para estar activos es un continuo reciclarte, investigar, mirar lo que están haciendo los demás, probar nuevas herramientas», añade.

También es objeto de estudio la relación entre las universidades y el medio y así fomentar la innovación desde el *lab* de *El Confidencial* se ha participado en sesiones de formación que favorecen a que el contenido que se imparte en las universidades esté más actualizado. En la misma línea, el *lab RTVE* tiene relación con laboratorios de universidades que desarrollan proyectos de innovación la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense o la Facultad de Antropología de la Universidad Autónoma.

4.3. La financiación en el laboratorio de un medio público y privado

Los recursos económicos de los que disponen ambos medios son diferentes. Por una parte, el laboratorio de *El Confidencial* cuenta con unas vías de financiación ajenas a la actividad del medio, como por ejemplo la afiliación. Se puede observar como realizan artículos, en este caso uno de tecnología, en el que se compran seis teléfonos móviles y el usuario tiene la posibilidad de comprarse uno de esos dispositivos a través de la plataforma, esto genera unos ingresos exclusivos al laboratorio. Los ingresos mayoritarios vienen de la publicidad y del *branded content*, que consiste en hacer publicidad con nuevas narrativas y esto «supone una parte muy importante de la facturación en general» afirma Muñoz. Otra vía de monetización son los eventos que hacen con marcas y con empresas, las afiliaciones o los agregadores.

Todo ello depende mucho de los resultados que se obtengan. El jefe de producto del laboratorio asegura que son evidentes los buenos resultados que ha obtenido el laboratorio y hay una gran apuesta por parte de la empresa ya que el año pasado se hicieron una reinversión y «más de la mitad de lo que se facturó fue del laboratorio». Se ha comprobado que la compañía parte de unos ingresos anuales, muchos de ellos lo que hacen es repercutir en intentar crecer en aquellos departamentos que se piensa que pueden dar un rol más alto o que pueden preparar el futuro de la compañía. Según cuenta el dueño de producto Juan Francisco Cia, anualmente se decide cuáles son las partidas que se van a reinvertir en la propia compañía y de ahí el laboratorio se lleva un porcentaje y de ahí se contratan nuevos perfiles. Además, también se comprueba mediante la entrevista que todo el medio se financia del mismo modo, es decir, el laboratorio no cobra como departamento, sino que contribuye con su trabajo a los ingresos de la compañía. Cuando se hace algún contenido de marca en *branded content* la marca le paga al medio el trabajo que hace el laboratorio. Uno de estos ejemplos que se pudo verificar tras la observación fue un contenido de marca que se hizo para Endesa que lo que pretendía era trasladar una determinada imagen sobre la sostenibilidad energética. El resultado es un contenido diferente con un formato y una maquetación que llama la atención a los usuarios y que introduce un logo de Endesa. Otro ejemplo que se pudo verificar es como el Canal de Isabel II también utiliza el *branded content* del laboratorio de *El Confidencial* o contenido de marca para vender la imagen de que es una compañía interesada en el ahorro de agua.

En contraposición, el *lab* de *RTVE* no tiene permitido hacer publicidad desde que se instauró la Ley General de Comunicación Audiovisual. La responsable del *lab* dice que «igual que no hay anuncios en la televisión, no hay cuñas de radio publicitarias y tampoco tenemos *banners* ni *branded content*». Cuentan con unos presupuestos generales del Estado asignados dentro de la propia empresa. En temas de movilidad, de realizar un rodaje fuera de

Madrid el presupuesto lo asigna el director *RTVE.es* y «si el director considera que merece la pena invertir ahí pues lo hacemos», añade Miriam.

4.4. Las rutinas de trabajo en el laboratorio de medios digitales

En el caso de *El Confidencial* llevan a cabo varias reuniones de organización y sincronización. Por una parte, planificar los bloques de trabajo que se llevan a cabo durante la semana, celebran unas reuniones llamadas «sprints». Por otra parte, también están las denominadas «dailys» que son reuniones de sincronización entre los equipos. Esto se ha podido confirmar gracias a la observación participante, los integrantes de los diferentes equipos se reúnen en la denominada Sala Google y a través de la pantalla digital exponen por dónde va cada uno con su proyecto o las limitaciones o dificultades con las que se está encontrando y entre todos se busca una solución. Cuenta Daniel Muñoz que en estas reuniones «los equipos comentan como van con el trabajo diario o si tienen algún experimento para hacer su trabajo». También tienen una reunión al finalizar la semana que se llama «retrospectiva» en la que analizan como se ha trabajado esa semana, si se han obtenidos buenos resultados y se establecen una serie de pautas para mejorar la semana siguiente.

Contrariamente a este medio se encuentra el laboratorio de *RTVE*, donde las reuniones son casi inexistentes, según explica su responsable dentro de su *lab* no hay rutinas ni unas reuniones fijadas como en el caso de *El Confidencial*. «Intentamos tener una reunión todos los martes por la mañana, pero en las dos últimas semanas una ha sido el lunes y otra ha sido el jueves», asegura Miriam que el ritmo viene marcado por el proyecto en el que estén trabajando y en el momento que algún miembro del equipo se bloquea entonces sí que deciden sentarse todos juntos y revisarlo. Además, señala que todos trabajan en todo, no es como otros departamentos de la compañía que va por fases, el primer paso sería redacción,

luego diseño, después maquetación y publicación. Esto se puede verificar durante la observación cuando el diseñador opina que los textos que le pasan los redactores son muy largos para la maqueta que está haciendo o, al contrario, los redactores también opinan sobre los logos que introduce el diseñador porque igual consideran que no se entiende de que se está hablando. Por ejemplo, si se está hablando de la huella ecológica el diseñador pone una vaca y los redactores consideran que esa imagen no tiene relación con el contenido y prefieren que se ponga un icono de una huella. Además, trabajan mucho colaborativamente para tomar decisiones a la hora de poner un título o una frase se tiene en cuenta la opinión del resto sobre qué queda mejor. Se ha comprobado durante la observación como debaten entre ellos palabras o sinónimos acordes con la información que tengan un enfoque joven, en este caso porque el documental estaba dirigido a este público.

En el laboratorio de *El Confidencial* el equipo básico para estos formatos especiales es un redactor, que puede estar en el propio equipo o en la redacción. Hay un diseñador, programador que se encarga de la interactividad más compleja y un encargado del traslado del diseño al código que es el maquetador. Se ha podido observar en ambos medios que la relación entre ellos es muy buena y eso facilita el trabajo.

Por otra parte, el formato de las piezas es diferente al modelo tradicional. Se sale fuera de los esquemas de periodismo tradicional de titular, subtítulo y cuerpo de una noticia. Se puede observar que en *El Confidencial* lo que hacen son formatos elaborados, reportajes especiales, trabajan con marcas y hacen contenidos muy tecnológicos en los que el redactor se integra dentro del equipo que vaya a desarrollar ese especial y habla con el diseñador para que el texto tenga las características necesarias para que se adecue el diseño y viceversa. Mientras que en el laboratorio de *RTVE* se trabaja con elementos multimedia y audiovisuales y también tienen algo de texto, pero lo menor posible. Realizan documentales interactivos, *web docs*, reportajes *transmedia* en 360°, la responsable del *lab* cuenta que «sobre todo hay videos, hay

juegos, hay una manera de llegar al usuario a través de la *gamificación*». Esto se puede comprobar en que todos los *webdocs* tienen la mayor parte de contenido audiovisual, aunque cuentan con enlaces útiles si un usuario quiere saber más sobre un tema. Todos los proyectos interactivos que salen del lab de *RTVE* van a redacción para que se difunda en prensa y estos sí que tienen las características del periodismo tradicional.

El periodismo, señala Miriam Hernanz, es el mismo, hay que «documentarse, investigar, buscar fuentes», es decir, hay que contrastar como si se tratase del periodismo tradicional, lo único que cambia es la forma de contarlo. Durante la observación se ha podido comprobar como la responsable se encargaba de hacer una nota de prensa en la que comunicaba el próximo proyecto que iba a ver la luz el 5 de junio.

Además de las herramientas de software de edición de video como *ABID*, o edición de texto o producción también se ha podido observar las herramientas que utilizan para organizarse y coordinarse entre ellos como el programa *Slak* que lo que hace es organizar los distintos proyectos y la comunicación de todos, entorno a un proyecto, todo lo que es de valor para ese proyecto está ahí recogido. También utilizan *Drive*, *Trello* que es una herramienta para programar los tweets. En cuanto a las herramientas de producción utilizan *Finalcut* para edición de videos y *After Effects*. Se ha podido ver como una becaria se encargaba de poner efectos de post-producción con este programa. Además, también durante la observación estaban recuperando imágenes de archivo para el proyecto que estaban elaborando, lo que buscan son planos que tengan buena calidad y que puedan servir y estar apoyados con el texto, utilizando su fondo documental.

Para la selección de temas en el laboratorio de *El Confidencial* se siguen los criterios básicos de periodismos; es decir, actualidad y proximidad, según el jefe de producto. Además, tratan de darle una vuelta orientada a la innovación en temas que consideran que son relevantes para los lectores. Lo llaman «el enfoque de *El Confi*» donde el usuario puede

disfrutar de una versión diferente, que va más allá, en profundidad con un punto de vista diferente. El criterio que señala Miriam Hernanz para elegir un determinado tema en el *lab* de innovación audiovisual es que sea de interés. Además, cuentan con la ventaja de que todo el tema que se propone les apasiona, «en general es como que te metes mucho en el tema y te gusta, es como que te apasiona y te apetece estar trabajando en eso», añade. Se puede comprobar que el tema que estaban trabajando en el momento de la observación, la Huella Ecológica, ha sido idea del redactor, César. En ocasiones los proponen ellos y otras veces vienen impuestos desde arriba. Miriam dice que es muy diferente trabajar para el laboratorio, porque los temas cambian, no es como en la sección de economía que te guste o no vas a tener que escribir sobre lo mismo. Los temas que seleccionan vienen dados a base de reuniones y de poner en común ideas y de las posibilidades con las que cuentan. Se busca lo original y experimentar con las nuevas narrativas.

En relación a las temáticas que predominan, en el caso de *El Confidencial* son aquellas que tienen que ver con empresas y marcas. Además, priman los temas de innovación, tecnología, energías renovables. Daniel Muñoz asegura que «los clientes que vienen a *El Confidencial* suelen ser gente que quiera una proyección más de innovación en sus empresas». Pero además cuentan con reuniones editoriales en las se encuentra el director y el jefe de sección y se debaten una serie de temas y si tienen la capacidad para hacerlo lo hacen.

En el *lab* de *RTVE* no ocurre lo mismo, depende un poco de las épocas. Su responsable señala que hace unos años abarcaban mucho el tema del deporte, el año pasado cultura y este año están haciendo mucho servicio público. En estos momentos se está llevando a cabo un proyecto sobre el medio ambiente en el que hay una parte que es un documental interactivo que presenta la actriz, Irene Escolar y luego hay otra parte que la forman videos de YouTube, con una asistente que da consejos básicos para mejorar la huella ecológica.

4.5. Visión de futuro

Los dos entrevistados muestran criterios parecidos respecto a la cuestión de si en un futuro el periodista se unificará con el resto de las disciplinas. Daniel Muñoz señala que llegará un momento en que los periodistas trabajarán con desarrolladores y analistas. En la misma línea, la responsable del *lab* de *RTVE* considera que en un futuro acabarán fusionados todos los departamentos «toda la redacción será laboratorio todo el mundo tendrá inquietudes por mezclar tecnología y narrativa. Ese es el mejor futuro para el *lab*, que desaparezcan, aunque no será necesario porque toda la redacción será un laboratorio», en este tema se diferencian en *El Confidencial*, que consideran que redacciones como tal no van a desaparecer «no se va a sustituir, sino que se van a combinar mejor».

Respecto al usuario, el jefe de producto del laboratorio de *El Confidencial*, destaca que tienen en cuenta los criterios de actualidad pero «no se tiene tanto en cuenta desde donde el usuario está percibiendo esa información, desde que dispositivo, cual es el contexto en el que está consumiendo esa información», opinión con la que discrepa la responsable del *lab* de *RTVE* ya que uno de los criterios básicos a seguir es conocer «a quién te diriges, quien es tu público y cómo vas a conectar con él, como vas a llegar a él, como te está consumiendo y desde donde te está leyendo».

Tabla 1. Comparativa Laboratorio de *El Confidencial* y del Laboratorio de Innovación Audiovisual de Radio Televisión Española

	<i>Lab El Confidencial</i>	<i>Lab de Innovación Audiovisual RTVE</i>
CONFIGURACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de desarrollo de productos innovadores 2. Equipo es para desarrollar el CMS 3. Equipo de análisis de datos de los lectores 4. Equipo de monetización 	Un único equipo del laboratorio

	5. Equipo dedicado a las aplicaciones.	
PERFILES PROFESIONALES	Periodistas, desarrolladores, gente de producto. Product Owner. Especialistas en: diseño, UX, periodismo de datos.	Tres periodistas, tres desarrolladores, un realizador y un diseñador
FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS	Periodismo. Ingeniería informática. Máster en Experiencia de Usuario, Máster en Diseño. Máster en UX. Conocimientos en CRO, en data, de negocio, de <i>managing</i> , de desarrollo por la parte de <i>Front</i> . Conocimientos de HTML o de <i>Java Script</i> .	Periodismo. Ingeniería Informática. Comunicación Audiovisual, Máster Documental Transmedia, Diseño de Comunicación y Nuevos Medios. Ciclo superior en Realización Audiovisual.
FINANCIACIÓN	Publicidad, <i>branded content</i> , eventos, afiliaciones, agregadores	Presupuestos generales del Estado
RUTINAS DE TRABAJO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones de sincronización: <i>sprints</i>, <i>dailys</i> y retrospectiva. 2. Equipos horizontales 3. Formatos más tecnológicos y elaborados, reportajes especiales. Trabajan con marcas. 4. Los temas suelen ser de innovación, tecnología y energías renovables. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones inexistentes, se pretende hacer una a la semana. 2. Equipo horizontal 3. Trabajan con elementos multimedia y audiovisuales: documentales interactivos, <i>web docs</i>, reportajes <i>transmedia</i> en 360°. 4. Temática variada: deportes, cultura, servicio público
VISIÓN DE FUTURO	Laboratorios y redacción combinados, no sustituida.	No existirán redacciones porque todo será laboratorio.

Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones

Una vez finalizado el análisis de la observación participante en los laboratorios de *El Confidencial* y *Radio Televisión Española*, y completado con las entrevistas realizadas a dos periodistas de ambos medios, es necesario comprobar si se ratifican las hipótesis expuestas en la metodología de este Trabajo Fin de Grado sobre la función del periodista en el laboratorio de medios digitales. Con el objetivo de destacar las ideas más importantes, se plantean las siguientes conclusiones:

Primera: Los laboratorios de innovación analizados no constituyen un departamento ajeno al medio, sino que establecen sinergias con él. De este modo podemos confirmar la hipótesis principal planteada. El laboratorio de *El Confidencial* se encarga del continente y necesita de la redacción del medio para la elaboración del contenido. En el caso de televisión española ocurre algo similar, aunque cuentan con tres redactores para la elaboración de contenidos, en ocasiones, precisan de expertos del medio en una materia. Además, para la elaboración de contenidos colaboran, dependiendo de la temática, con más programas de la casa. La figura del periodista es muy importante para la elaboración de contenidos por ello en un futuro no va a desaparecer del laboratorio. Pero sí es verdad que el periodista tendrá que estar dedicado a la autoformación constante, tendrá que saber tanto de edición, redacción como de diseño. Esto hará que el periodista tenga que trabajar conjuntamente con perfiles tecnológicos e informáticos.

Segunda: El cambio en las competencias profesionales requeridas a los periodistas para trabajar en un laboratorio refuta la hipótesis que planteaba que la innovación en los medios trae consigo un cambio en la formación de los periodistas. Aunque se puede establecer una formación diferente en ambos medios, ya que en un medio es audiovisual y se requiere más formación en realización y edición de videos y el otro es un diario y los contenidos que elabora son mucho más tecnológicos. Hoy en día, no es suficiente para trabajar en el

laboratorio de ambos medios contar con la carrera de periodismo sino es necesaria una especialización. Además, como señalan ambos entrevistados, el periodista o la persona que quiera formar parte del laboratorio, tiene que tener una serie de actitudes e inquietudes por aprender ya que muchas de las cosas que hacen, no se aprenden fuera.

Tercera: El tratamiento periodístico de las informaciones en estos departamentos de experimentación e innovación es diferente al proceso tradicional. Esto se puede extraer de la observación participante y de las entrevistas realizadas y de este modo confirmar la hipótesis que planteaba que las rutinas de trabajo y la forma de elaboración de piezas ha cambiado en estos laboratorios. En ambos medios llevan a cabo una jerarquía más horizontal, que permite que todos participen en todo, a diferencia del modelo tradicional que lo primero sería que el redactor elabora la información, posteriormente se la pasa a maquetación y por último, se procede a la publicación de la información. Además, se les permite pararse a buscar nuevos formatos cosa que no sucede en una redacción normal en la que la información se tiene que publicar de última hora o para el día siguiente, aquí se pueden tomar más tiempo. No se siguen los esquemas de periodismo clásico, es decir, no se trabaja con el esquema de titular, subtítulo y texto, sino que son contenidos más interactivos y especiales. El periodismo sigue siendo el mismo, en el sentido de que, los principios básicos de buscar una información relevante, actual que sea de interés, buscar fuentes o investigar, sigue siendo el mismo proceso que el tradicional, lo único que cambia es la forma de contarlo y de plasmarlo. Se intenta llegar al usuario de otra manera diferente, con contenidos más especiales y más elaborados que requieren más tiempo que publicar una noticia normal. Además, en el caso del *lab* de *El Confidencial* llevan a cabo varias reuniones al día y a la semana que les permite sincronizarse y organizarse, a diferencia del *lab* audiovisual de *RTVE* que se intenta hacer una reunión a la semana, pero nunca siguen las fechas establecidas porque en ocasiones los proyectos no se lo permiten.

Última: La principal fuente de ingresos del laboratorio de *El Confidencial* es el contenido de marca, de este modo se ratifica la hipótesis expuesta de que los laboratorios privados se financian a través de la publicidad. A parte del *branded content* que realiza *El Confidencial* para las marcas, también obtienen ingresos por parte de los eventos que hacen con empresas y de las afiliaciones y los agregadores. Sin embargo, el laboratorio audiovisual de la cadena pública no tiene permitido beneficiarse de la publicidad por lo que su vía de financiación son una parte de los presupuestos generales del Estado.

El análisis de la función del periodista dentro de los laboratorios de medios digitales realizado en este trabajo toma como referencia dos grandes medios como *El Confidencial* y *Radio Televisión Española*, a través de una clasificación en bloques temáticos desarrollada en la metodología del presente trabajo, y que ha permitido llegar a las conclusiones que se han descrito en este último epígrafe.

Es importante mencionar algunas limitaciones con las que nos hemos encontrado a la hora de abordar el trabajo que han dificultado la investigación. En primer lugar, se ha pretendido contactar con el laboratorio de *Vocento* para así tener una visión más global de los medios digitales en España. Este sería el tercer laboratorio en activo a cierre de este trabajo en España. Tras intentar contactar con ellos en reiteradas ocasiones, no se ha obtenido ningún tipo de respuesta por su parte, por lo que se descartó la opción de hacerlo de tres medios reduciéndolo a dos.

Como línea futura, se plantea tanto analizar la continuidad y evolución de las funciones de los laboratorios, así como de sus perfiles profesionales, como intentar analizar el desarrollo de estos *labs* en España tratando de ubicarlos en un contexto internacional, para detectar así en qué grado de desarrollo se encuentran estos laboratorios, en relación a otros referentes.

6. Bibliografía

- Alba, J. A. G. (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. Recuperado de
- Almiron, N. (2006). Pluralismo en Internet: el caso de los diarios digitales españoles de información general sin referente impreso. *Ámbitos*, (15), 9-31. Recuperado de <http://institucional.us.es/revistas/Ambitos/Ambitos-15/revista-comunicacion-ambitos-15-9-31.pdf>
- Alonso, L. E., & Benito, L. E. A. (1998). *La mirada cualitativa en sociología: una aproximación interpretativa*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=eJ2x6-0wPn8C&printsec=frontcover&dq=La+mirada+cualitativa+en+sociolog%C3%ADhttp://www.cuadernosdeperiodistas.com/media/2017/03/49-64-GonzalezAlba.pdf>
[a:+una+aproximaci%C3%B3n+interpretativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi81Nu48OHbAhUHfMAKHZmcAe8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=La%20mirada%20cualitativa%20en%20sociolog%C3%ADa%3A%20una%20aproximaci%C3%B3n%20interpretativa&f=false](https://books.google.es/books?id=eJ2x6-0wPn8C&printsec=frontcover&dq=La+mirada+cualitativa+en+sociolog%C3%ADhttp://www.cuadernosdeperiodistas.com/media/2017/03/49-64-GonzalezAlba.pdf)
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Recuperado de <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACI%C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Boczkowski, Pablo J. (2004). *Digitizing the news. Innovation in online newspapers*. Boston. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2YPw9Oox70C&oi=fnd&pg=PR9&q=Digitizing+the+news.+Innovation+in+online+newspapers.+Boston:+MIT+Press.+&ots=nd0cp1S_qa&sig=lwwBeZWO76kaurhzcAz3w06qP34#v=onepage&q=Digitizi

Barreiro García, L. (2018). El periodista en el laboratorio de medios digitales: el caso de *RTVE.es* y *Elconfidencial.com*. Trabajo Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2017-2018.

[ng%20the%20news.%20Innovation%20in%20online%20newspapers.%20Boston%3A%20MIT%20Press.&f=false](https://www.mit.edu/~dimitry/news/2017/09/20/the-news-innovation-in-online-newspapers-boston-mit-press/)

Booth, Wayne C., Gregory G. Colomby Joseph M. Williams (2001), Cómo convertirse en un hábil investigador. Recuperado de

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44456981/Como_convertirse_en_un_habil_investigador_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1529488470&Signature=QX%2BK5BCXdLxPJs0yC%2Fvsq4gC%2FiU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DComo_convertirse_en_un_habil_investigado.pdf

Bueno, Ana (2014). *Periodismo de Datos* (Trabajo Fin de Grado). Universidad de Valladolid, Valladolid.

Canavilhas, João (2007). *Webnoticia: propuesta de modelo periodístico para la WWW* (Tesis doctoral). Universidad de Salamanca, Salamanca.

Casero-Ripollés, Andreu (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*, 19 (6), 595-601.

Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/issue/viewFile/835/41#page=5>

Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. 1-11.

Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36805674/1-Variables.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1529492204&Signature=axC1OAzBcJ5hCkUu9rR1nv8NOCs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf

Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid, España. S.A. McGraw-Hill/ Interamericana de España.

Barreiro García, L. (2018). El periodista en el laboratorio de medios digitales: el caso de *RTVE.es* y *Elconfidencial.com*. Trabajo Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2017-2018.

De Lara González, A., & Robles, F. A. (2017). *Mediamorfosis: Perspectivas sobre la innovación en periodismo*. Universidad Miguel Hernández. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=AKo_DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=.+Mediamorfosis:+Perspectivas+sobre+la+innovaci%C3%B3n+en+periodismo.&ots=edlN8mpLid&sig=DOHfT5D1U3QLTcK7B1TFGCKIp7I#v=onepage&q=.%20Mediamorfosis%3A%20Perspectivas%20sobre%20la%20innovaci%C3%B3n%20en%20periodismo.&f=false

Díaz-Noci, Javier. (2009). 2018: ¿Diarios en dispositivos móviles? Libro electrónico, tinta electrónica y convergencia de la prensa impresa y digital. *El profesional de la información*, 18 (3), 301-307. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2982050>

Díaz-Noci, Javier. (2010). Medios de comunicación en internet: algunas tendencias. *El profesional de la información*, 19 (6), 561-567. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/issue/viewFile/835/41#page=5>

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

Eberwein, T. (2018). A Question of Trust: Functions and Effects of Transmedia Journalism. En Gambarato, R. y Alzamora, G., *Exploring Transmedia Journalism in the Digital Age* (pp. 15-30). IGI Global.

Garcia, D. (2008) 'Cultuurlabs. Creatieve ruimtes in het netwektijdperk', En L. Huybrechts (ed.) *Crossover. Kunst, media en technologie in Vlaanderen*. BAM/LannooCampus. Belgium.

Barreiro García, L. (2018). El periodista en el laboratorio de medios digitales: el caso de *RTVE.es* y *Elconfidencial.com*. Trabajo Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2017-2018.

Gynnild, A. (2014). Journalism innovation leads to innovation journalism: The impact of computational exploration on changing mindsets. *Journalism*, 15(6), 713-730.

Recuperado de

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1464884913486393?journalCode=joua>

Hujanen, J, Pietikäinen, S (2004). Interactive uses of journalism: crossing between technological potential and young people's news-using practices. *New Media & Society*, 6(3), 383-401. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/249689482_Interactive_Uses_of_Journalism_Crossing_Between_Technological_Potential_and_Young_People%27s_News-Using_Practices

Küng-Shankleman, L. (2017). *Strategic Management in the Media. Theory to Practice*. Sage Publications. Londres, Reino Unido.

Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.

Lázaro, F. (2015, 14 de mayo). Entrevista a Alfredo Casares, fundador del Laboratorio de innovación periodística. *Sociedad de la Innovación*. Recuperado de <http://www.sociedaddelainnovacion.es/entrevista-a-alfredo-casares-fundador-del-laboratorio-de-innovacion-periodistica/>

López, a. Y Ufarte, M.J. (2016). Laboratorios de periodismo en España. Nuevas narrativas y retos de futuro. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación* (34), 1-12.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16848204007>

Ludewig, C. (2014). Universo y muestra. Recuperado de

<http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf>

Barreiro García, L. (2018). El periodista en el laboratorio de medios digitales: el caso de *RTVE.es* y *Elconfidencial.com*. Trabajo Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2017-2018.

M. Sánchez Gonzáles, H. y Sánchez González, M. (2017). Los *bots* como servicio de noticias y de conectividad emocional con las audiencias. El caso de Politibot”

Doxa.comunicación, (25), 63-84. Recuperado de

http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/8765/1/Bots_HadaSanchez_MariaSanchez_Doxa_2017.pdf

Moloney, K.T. (2012). Transmedia Journalism as a Post-Digital Narrative. *Running head*.

ATLAS Institute, University of Colorado. Recuperado de:

https://www.colorado.edu/journalism/photojournalism/Transmedia_Journalism_as_a_Post-Digital_Narrative.pdf

Nee, R. C. (2013). Creative destruction: An exploratory study of how digitally native news nonprofits are innovating online journalism practices. *International journal on media management*, 15(1), 3-22. doi: 10.1080/14241277.2012.732153

Pérez, Paula M^a. (20 de abril de 2016). El periodismo en la era digital. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2016/04/13/opinion/1460540302_620130.html

Sádaba, C., y Salaverría, R. (2016). La innovación y los cibermedios: los labs. En C. Sádaba, R. Salaverría, R. y M^a del Pilar, Martínez Costa. (ed.). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España* (pp. 41-47). Navarra, España. Ediciones Universidad de Navarra S.A. (EUNSA)

Sádaba, C., y Salaverría, R. (2016). Los *labs* de medios en España: modelos y tendencias”.

En A. Casero-Ripollés (ed.). *Periodismo y democracia en el entorno digital*.

Sociedad Española de Periodística (pp.149-164). Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/304525995_Los_%27labs%27_de_medios_en_Espana_modelos_y_tendencias

Barreiro García, L. (2018). El periodista en el laboratorio de medios digitales: el caso de *RTVE.es* y *Elconfidencial.com*. Trabajo Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2017-2018.

Salaverría, R., & Avilés, J. A. G. (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo. *Trípodos. Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna.*, (23), 31-47. Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/Tripodos/article/download/118910/154114>

Salaverría, Ramón. (2015). Los *labs* como fórmula de innovación en los medios. *El profesional de la información*, 24 (4), 397-404, doi: 10.3145/epi.2015.jul.06

Salaverría, Ramón. (2015): Periodismo en 2014: balance y tendencias. *Cuadernos de Periodistas* (29), 9-22. Recuperado de <http://www.cuadernosdeperiodistas.com/media/2015/01/09-22-SALAVERRIA.pdf>

Santamaría, J. V. G., Beaumont, J. F., & Bahón, F. P. (2016). La nueva prensa online en España: diversidad de proyectos pero modelos de negocio poco innovadores. En A. Casero-Ripollés (Presidencia), *Redefiniendo los vínculos entre periodismo y democracia en la era digital*. Simposio llevado a cabo en el XIX Congreso Internacional de la Sociedad Española de Periodística. Universitat Jaume I de Castellón.

Schultz, T. (1999). Interactive options in online journalism: A content analysis of 100 US newspapers. *Journal of Computer-Mediated Communication*, doi: 10.1111/j.1083-6101.1999.tb00331.x

Selltiz, C. (1980). Esquema de investigación: estudios exploratorios y descriptivos. *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. 132-164. Madrid, España, Rialp.

Tanaka, Atau. 2011. Situating within Society: Blueprints and Strategies for Media Labs. En Angela Plohman, (ed.). *A Blueprint for a Lab of the Future*. (pp. 12-20). Eindhoven: Baltan Laboratories.

Barreiro García, L. (2018). El periodista en el laboratorio de medios digitales: el caso de *RTVE.es* y *Elconfidencial.com*. Trabajo Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2017-2018.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. *Métodos cuantitativos aplicados*, 2, 194-216. Recuperado de

<http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Metocuantitativos.pdf#page=192>

Tejedor, S. (2006). La enseñanza del ciberperiodismo: hacia una transversalidad mixta. *Zer: revista de estudios de comunicación= komunikazio ikasketen aldizkaria*, 11(21), 219-239. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2238798>

Valero-Pastor, J M. y González-Alba, J A (2018). Las startups periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos. *Revista Latina de Comunicación Social*, doi: [10.4185/RLCS-2018-1269](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1269)

Yuste, B. (2015). Las nuevas formas de consumir información de los jóvenes. *Revista de estudios de juventud*, (108), 179-191. Recuperado de http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista108_14-nuevas-formas-consumir-informacion.pdf