

Las innovaciones periodísticas más destacadas en España (2010-2020): características e impacto organizacional, industrial y social

The most prominent journalistic innovations in Spain (2010-2020): organizational, industrial and social characteristics and impact

Miguel Carvajal; Dámaso Mondéjar; José M. Valero-Pastor; Alicia De-Lara; José A. García-Avilés; Félix Arias-Robles

Cómo citar este artículo.

Carvajal, Miguel; Mondéjar, Dámaso; Valero-Pastor, José M.; De-Lara, Alicia; García-Avilés, José A.; Arias-Robles, Félix (2022). "Las innovaciones periodísticas más destacadas en España (2010-2020): características e impacto organizacional, industrial y social". *Profesional de la información*, v. 31, n. 3, e310304.

<https://doi.org/10.3145/epi.2022.may.04>

Artículo recibido el 14-10-2021
Aceptación definitiva: 07-03-2022



Miguel Carvajal

<https://orcid.org/0000-0001-6547-6171>

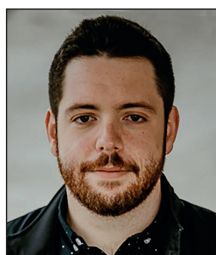
Universidad Miguel Hernández
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas
Edificio Torreblanca
Avda. de la Universidad, s/n
03202 Elche (Alicante), España
mcarvajal@umh.es



Dámaso Mondéjar

<https://orcid.org/0000-0001-9503-0445>

Universidad Miguel Hernández
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas
Edificio Torreblanca
Avda. de la Universidad, s/n
03202 Elche (Alicante), España
dmondéjar@umh.es



José M. Valero-Pastor ✉

<https://orcid.org/0000-0002-6210-2761>

Universidad Miguel Hernández
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas
Edificio Torreblanca
Avda. de la Universidad, s/n
03202 Elche (Alicante), España
jose.valerop@umh.es



Alicia De-Lara

<https://orcid.org/0000-0001-5556-6317>

Universidad Miguel Hernández
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas
Edificio Torreblanca
Avda. de la Universidad, s/n
03202 Elche (Alicante), España
a.lara@umh.es



José A. García-Avilés

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

Universidad Miguel Hernández
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas
Edificio Torreblanca
Avda. de la Universidad, s/n
03202 Elche (Alicante), España
jose.garciaa@umh.es



Félix Arias-Robles

<https://orcid.org/0000-0001-5910-1541>

Universidad Miguel Hernández
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas
Edificio Torreblanca
Avda. de la Universidad, s/n
03202 Elche (Alicante), España
farias@umh.es

Resumen

La aparición de nuevos actores y plataformas tecnológicas, los cambios en los hábitos de consumo y la transformación del ecosistema digital han acelerado el proceso de innovación periodística en la última década (2010-2020), acentuado por la pandemia por Covid-19. El periodismo atraviesa desde hace años un proceso de cambio permanente que afecta a las prácticas, los productos y los profesionales. Este estudio identifica las innovaciones periodísticas más destacadas, describe sus características y analiza su impacto en función del valor aportado en la organización, de su alcance en la industria y de su contribución a la sociedad. Se han realizado entrevistas semiestructuradas a un grupo de expertos (n=22),

integrado por académicos y profesionales. Codificadas y sumadas las innovaciones ($n=60$) de un total de 253 menciones, se analiza el alcance de las mismas en los tres ámbitos –organización, industria y sociedad– para obtener el listado de las 20 más relevantes. Los resultados indican que la innovación surge de forma incremental en cómo se produce, organiza, distribuye y sostiene el periodismo. Algunas innovaciones han influido de manera sustancial en la organización y en la sociedad, como el modelo de socios o el *fact-checking*; sin embargo están aún lejos de ser adoptadas de modo generalizado en la industria. El periodismo de datos se ha catalogado como la innovación periodística más relevante por implicar cambios en la producción, generar un periodismo de calidad e impulsar su adopción por otros agentes del sector.

Palabras clave

Periodismo; Innovación en periodismo; Producción periodística; Organización de medios; Comercialización; Distribución; Periodismo de datos; Verificación de noticias; Streaming; Medios de comunicación.

Abstract

The emergence of new players and technological platforms, changes in consumer habits, and the transformation of the digital ecosystem accelerated the process of journalistic innovation in the last decade (2010-2020), emphasized by the Covid-19 pandemic. Journalism has undergone a process of permanent change, affecting practices, products, and professionals. In this context, this study identifies the most prominent journalistic innovations, describes their characteristics, and analyzes their impact in terms of the value provided in organization, their scope in the industry, and their contribution to society. To achieve this, semistructured interviews were conducted with a group of experts ($n = 22$) made up of academics and professionals. Once the innovations ($n = 60$) from a total of 253 references were coded and added up, the scope of these changes in the organizational, industrial, and societal fields was analyzed to obtain a list of the 20 most relevant. The results indicate that innovation emerges incrementally in how journalism is produced, organized, distributed, and sustained. Some innovations have substantially influenced organization and society, such as the membership model or fact-checking; however, they are still far from being widely adopted in the industry. Data journalism has been catalogued as the most relevant journalistic innovation because it implies changes in production, generates quality journalism, and encourages its implementation by other representatives in the sector.

Keywords

Journalism; Innovation in journalism; Production; Newsroom and media organization; Marketing; Distribution; Data journalism; Fact-checking; Streaming; Media.

Financiación

Este trabajo cuenta con el apoyo de la *Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG, Fundación Alemana de Investigación)*, en el marco del proyecto de investigación “Journalism innovation in democratic societies: Índice, impacto y prerrequisitos en comparación internacional (JoIn-DemoS)” (Project-ID 438677067).

1. Introducción

La profundidad de los cambios en la producción, distribución y consumo de información, en los modelos de negocio y en la organización de los medios ha consolidado el interés científico por la innovación periodística durante la última década (Belair-Gagnon; Steinke, 2020; Bleyen *et al.*, 2014; Dogruel, 2015; García-Avilés, 2021a). La búsqueda de los términos “media innovation” o “innovation in journalism” en los títulos y los resúmenes de los artículos indexados en la base de datos *Social Sciences Citation Index* muestra el crecimiento de esta materia en el período 2010-2020 (gráfico 1).

Aunque la investigación sobre la innovación en periodismo ha crecido significativamente, son todavía escasas las contribuciones teóricas, metodológicas y sistemáticas (García-Avilés, 2021a). Su estudio generalmente se ha vinculado con las estrategias con las que las organizaciones mejoran sus procesos productivos y la relación con las audiencias para aportar mayor valor (Belair-Gagnon; Steinke, 2020). Entre los temas tratados destaca la innovación en los contenidos y los

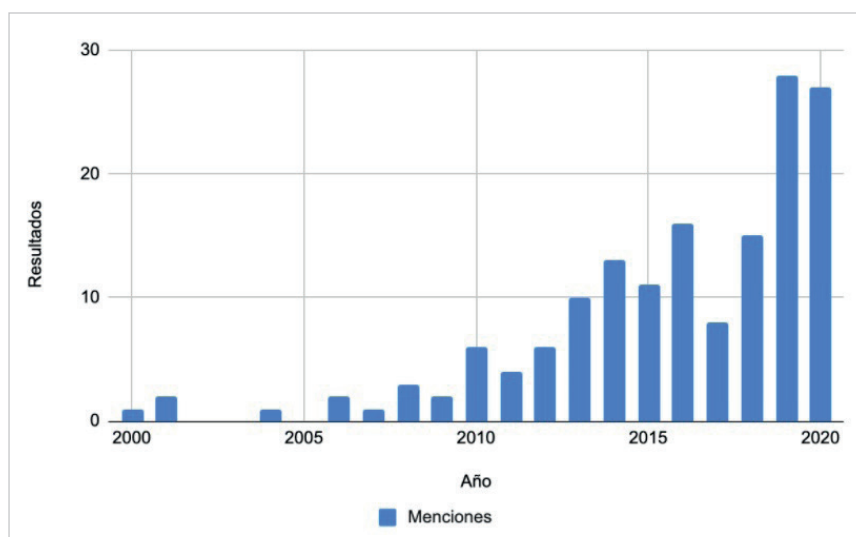


Gráfico 1. Menciones de “media innovation” e “innovation in journalism” en revistas indexadas en el *Social Sciences Citation Index* entre 1/01/2000 y 31/12/2020.

géneros (**Sixto-García et al.**, 2022; **Trillo-Domínguez; Alberich-Pascual**, 2020), la transformación de los modelos de negocio (**Baxter**, 2015; **Barland**, 2020; **Marín-Sanchiz et al.**, 2019), los procesos de producción (**García-Avilés et al.**, 2018) y la relación de los medios con sus públicos (**Meijer**, 2020) mediante nuevos canales, como los boletines (**Rojas-Torrijos; González-Alba**, 2019; **Guallar et al.**, 2021), las notificaciones (**Pedrero-Esteban; Herrera-Damas**, 2017) o las aplicaciones de mensajería (**Palomo; Sedano**, 2018).

La investigación sobre la innovación en periodismo ha crecido significativamente, aunque son todavía escasas las contribuciones teóricas, metodológicas y sistemáticas

También se ha estudiado la creación de laboratorios de innovación (**Salaverría**, 2015; **Zaragoza-Fuster; García-Avilés**, 2018; **Hogh-Janovsky; Meier**, 2021) y de unidades especializadas en verificación o en periodismo de datos (**Valero-Pastor; Carvajal**, 2017). Este escenario se ha interpretado como la era del periodismo de alta tecnología (**López-García; Vizoso**, 2021) que ha propiciado el desarrollo de startups periodísticas (**Valero-Pastor; González-Alba**, 2018), con innovadoras culturas organizacionales y nuevos perfiles profesionales (**Valero-Pastor et al.**, 2019).

El crecimiento científico en torno a la innovación periodística constata la relevancia y rapidez de los cambios industriales en el sector. Sin embargo, la innovación no ha sido la única respuesta a la crisis económica y a la disrupción digital (**Campos-Freire**, 2015): algunas empresas mediáticas han optado por la batalla jurídica, la presión y el lobby para modificar determinadas leyes y proteger sus intereses (**Díaz-Noci**, 2019).

Según una investigación de 2015, la innovación en España se desarrollaba especialmente en los márgenes de la industria informativa tradicional, mediante proyectos periodísticos impulsados por emprendedores, entidades sin ánimo de lucro o ex periodistas de medios consolidados (**De-Lara et al.**, 2015). Desde entonces los medios tradicionales han reaccionado de forma drástica, reconociendo que sus esfuerzos debieron volcarse en sus medios digitales, a pesar de su fragilidad económica y la dificultad para consolidar modelos sostenibles a medio y largo plazo (**Salaverría**, 2021).

Parece pertinente, por tanto, revisar qué innovaciones periodísticas se han producido en la última década, cuál es su naturaleza y qué han aportado al proceso periodístico y a la organización empresarial. El interés por indagar en esta materia crece por el impacto que ha tenido la pandemia por Covid-19 en las redacciones y su influencia en los procesos de innovación (**García-Avilés**, 2021b).

El objetivo general del estudio es identificar las innovaciones periodísticas más destacadas en España (2010-2020). De él parten los siguientes objetivos secundarios:

- O1. Diseñar una metodología para medir el valor aportado (interno, externo y social).
- O2. Analizar las características de las innovaciones más relevantes, en qué área de la organización se producen y su naturaleza.
- O3. Jerarquizar la relevancia de esas innovaciones en función del impacto en la propia organización, en la industria y en la sociedad.

2. Innovación en periodismo: concepto, áreas y medición de impacto

La gestión de la innovación consiste en transformar un impulso inicial de mejora, teniendo en cuenta todos los factores que favorecen o impiden su desarrollo (**Haner**, 2002). La innovación periodística se traduciría en desarrollar nuevos elementos, no solo tecnológicos, que mejoren la distribución, adquisición, procesamiento, exhibición y almacenamiento de los contenidos (**Schmitz-Weiss; Domingo**, 2010, p. 1158).

Generalmente la innovación alude a un proceso que incorpora enfoques y prácticas novedosas, conjugando la calidad y unos estándares éticos exigentes que permiten mejorar los servicios y productos, e incrementar los ingresos o la audiencia (**Pavlik**, 2013). El concepto alude a

“la capacidad para reaccionar ante los cambios en los productos, procesos y servicios, mediante el uso de habilidades creativas que permiten identificar un problema o necesidad y resolverlo mediante algo nuevo que aporte valor al medio y a los consumidores” (**García-Avilés et al.**, 2018, p. 29).

Este enfoque comprende la estrategia, la estructura y los procesos que generan valor para la organización informativa, fomentando la creatividad y el servicio público (**Küng**, 2015).

La innovación aporta valor al medio y a sus destinatarios (**García-Avilés et al.**, 2019). Sin embargo, la creciente atención por la innovación también ha despertado reticencias entre los investigadores que exigen una reflexión más profunda sobre los cambios y la adopción tecnológica indiscriminada (**Creech; Nadler**, 2018; **Peters; Carlson**, 2019). Como señalan algunos autores, la innovación debe estar orientada a la mejora de la vida de las personas mediante servicios y soluciones (**Bruns**, 2014), evitando el

Los investigadores exigen una reflexión más profunda sobre el carácter de los cambios y la adopción tecnológica indiscriminada

determinismo tecnológico o los destellos de la novedad técnica (Küng, 2015). El trabajo de De-Lara et al. (2015) aportó una propuesta metodológica para medir la innovación en cuatro áreas de las organizaciones (producto o servicio, procesos de producción y distribución, comercialización, y organización), basada a su vez en la clasificación recogida en el *Manual de Oslo* en su tercera edición (OCDE, 2018).

Las innovaciones no solo repercuten en la propia compañía que las implanta: pueden lograr la aceptación por parte de la industria y crear tendencia

En la medición de la innovación en la industria se han establecido dos grados de impacto:

- a) Innovaciones radicales;
- b) Innovaciones incrementales (Christensen, 1997).

Las innovaciones radicales incluyen novedades con consecuencias de gran alcance en la economía y el mercado a través de la destrucción creativa (Schumpeter, 1943, pp. 81-84), y se producen con menos frecuencia dentro del periodismo (Storsul; Krumsvik, 2013). En cambio, las innovaciones incrementales aluden a las mejoras graduales que modifican determinados componentes o procesos de la empresa (Tidd; Bessant, 2005). Estas innovaciones se encuentran en los productos y servicios, en la automatización de procesos o en la mejora de las herramientas (Nieminen, 2019). Storsul y Krumsvik (2013, p. 18) consideran que la mayoría de las innovaciones periodísticas son incrementales, debido a que implican cambios leves que

“no desafían la economía o la lógica del mercado de los medios”.

Las innovaciones no solo repercuten en la propia compañía que las implanta: pueden lograr la aceptación por parte de la industria y crear tendencia. De acuerdo con Covin, Slevin y Heeley (2000, p. 177), los pioneros en el mercado obtienen con su comportamiento empresarial una ventaja competitiva sostenible que obliga al resto de actores a adaptarse al nuevo escenario. Las innovaciones no solo benefician a los destinatarios directos del mensaje periodístico, sino que también generan externalidades positivas por el carácter de bien público de la información (Hamilton, 2016). Como sostiene Bruns (2014), para comprender plenamente los procesos de innovación en el periodismo se requiere necesariamente una perspectiva holística de las innovaciones, que considere la ecología mediática como un elemento constitutivo de las estructuras sociales. Es decir, es pertinente rastrear la repercusión de las innovaciones tanto en los medios como en la sociedad porque la innovación mediática es una fuente de cambio social, pero está por ver si también se puede considerar una innovación social (Bruns, 2014).

En efecto, es relevante no sólo identificar qué procesos, productos o áreas del periodismo han cambiado, sino también entender cómo han influido en la industria y, finalmente, en la sociedad. El periodismo en la era digital resulta más difícil de definir y sus fronteras se desdibujan (Carlson; Lewis, 2015; Malik; Shapiro, 2017), pero su papel sigue siendo fundamental para garantizar los valores básicos de las sociedades democráticas –la libertad, la justicia, la igualdad y la solidaridad– (McQuail, 1992), especialmente cuando internet contribuye a transformar el papel de las audiencias (Mansip et al., 2019).

En su estudio pionero sobre la difusión de la innovación, Rogers (2003) plantea cómo se produce su adopción y cómo altera las estructuras sociales. Se trataría de un proceso comunicativo de ciertos agentes al ecosistema mediático y social. La innovación se manifiesta como un proceso socializante, pues se dilucida en el entorno de la redacción, la industria y la sociedad.

Existe la posibilidad de abordar estas innovaciones periodísticas como innovaciones sociales, como “nuevas ideas que funcionan para cumplir objetivos sociales” (Mulgan et al., 2007, p. 8). En este sentido, a partir del *Manual de Oslo* (OCDE, 2018) pueden identificarse indicadores para calibrar el impacto social de la innovación periodística: educación, igualdad, enfoque de género, lucha contra la pobreza, sostenibilidad y acciones ambientales, compromiso con la diversidad, transparencia y democracia, cohesión social y mejoras en la calidad de vida.

3. Método

El trabajo parte de un panel de expertos para obtener una muestra inicial de innovaciones, a la que posteriormente se aplica una medición jerárquica basada en el impacto de cada una. Este segundo paso permite detectar las innovaciones más destacadas de entre la muestra en términos de su influencia organizacional, industrial y social.

En la fase del panel de expertos se realizaron entrevistas semiestructuradas en profundidad a un grupo de ellos (n=22) con el objetivo de recoger las innovaciones periodísticas más relevantes, así como su justificación. Para alcanzar ese panel definitivo, se seleccionó primero a 50 expertos procedentes de medios, organizaciones profesionales, consultorías y universidades que destacan por su conocimiento de la materia. La selección se hizo mediante un muestreo intencionado (Koerber; McMichael, 2008), válido para estudios cualitativos. Se pudo contactar con 40 de ellos y, finalmente, aceptaron participar 22.

El guion de la entrevista se diseñó meticulosamente para que los expertos revisaran las innovaciones de la década al completo, invitándoles a pensar en cada área y dándoles el tiempo necesario para remontarse al pasado. Además, recibieron el cuestionario con antelación para reflexionar previamente sobre sus respuestas (ver anexo 1).

En la selección de la muestra se utilizaron criterios de paridad, diversidad geográfica y perfil profesional (tabla 1). Se concedió el anonimato a los sujetos con la garantía de no difundir información personal, preservando así la confidencialidad. Las entrevistas se efectuaron telemáticamente entre enero y marzo de 2021, con una duración media de 45 minutos. Se grabaron y transcribieron para su posterior análisis.

Tabla 1. Composición del panel de expertos

Cargo	Área	Lugar	Género	Edad
Director de Diseño	Medios	Madrid	Hombre	38
Editor Jefe	Medios	Madrid	Mujer	40
Profesor de Periodismo	Universidad	Pamplona	Hombre	50
Profesor de Periodismo	Universidad	Sevilla	Hombre	45
Profesor de Periodismo	Universidad	Madrid	Hombre	45
Profesor de Periodismo	Universidad	Murcia	Hombre	45
Profesor de Periodismo	Universidad	Madrid	Mujer	35
Director de Innovación	Medios	Madrid	Hombre	40
Jefe de Contenidos	Medios	Madrid	Hombre	60
Consultor de audiencias	Consultoría	Madrid	Hombre	38
Consultor de audiencias	Consultoría	Madrid	Hombre	55
CEO	Consultoría	Madrid	Hombre	58
CEO	Startups	Madrid	Hombre	42
Analista	Startups	Madrid	Mujer	42
Jefe de Comunicación	Asociaciones	Londres	Hombre	40
Jefe de Comunicación	Asociaciones	Madrid	Hombre	35
Presidente	Asociaciones	Valencia	Mujer	35
Jefa de Producto	Medios	Madrid	Mujer	44
Subdirector	Medios	Madrid	Hombre	44
Fundadora	Startups	Barcelona	Mujer	49
CEO	Medios	Madrid	Mujer	54
Jefe de Innovación	Medios	Barcelona	Hombre	53

3.1. Recopilación y selección

Para la codificación de las entrevistas, la extracción de las innovaciones y su justificación, se elaboró un libro de códigos que explica cada elemento. En la primera codificación se recopilaron 253 menciones a innovaciones periodísticas ocurridas entre 2010 y 2020. La recogida consistió en la anotación de los diversos items en una base de datos con los siguientes elementos objetivos extraídos del discurso del entrevistado:

- Título de la innovación.
- Ejemplo (si lo menciona el experto).
- Descripción de la innovación.
- Problema/necesidad que resuelve.
- Experto que la menciona.

Para facilitar la interpretación de los resultados, tras la primera codificación se completó la base de datos con nuevos elementos de fuentes secundarias, esta vez ajenos al discurso del experto:

- Año de origen de la innovación.
- Nivel de impacto (interno, industrial, social).
- Área de innovación (producción, distribución, organización, comercialización).
- Contextualización de la innovación.
- Relación con Covid-19.

Posteriormente se consolidaron las menciones de los 22 entrevistados, agrupándolas en categorías similares, lo que generó un total de 60 innovaciones. Finalmente se seleccionaron las innovaciones más relevantes según su impacto, atendiendo al objetivo del presente estudio, mediante una fórmula que tuviera en cuenta las menciones de los expertos y la

evaluación de los investigadores. Para ello se estableció un marco interpretativo con unos criterios consistentes que permitiera analizar las innovaciones periodísticas desde una perspectiva lo menos sesgada posible.

La muestra final (n=60) fue sometida a una evaluación de su impacto en los tres niveles expuestos (organización, industria y sociedad), que se corresponden con una visión holística de la innovación en periodismo:

- Impacto en la organización. Mide la incidencia positiva de las innovaciones en un medio de comunicación a nivel interno, porque suponen una mejora de sus procesos, resultados o productos y servicios, no sólo en términos económicos.
- Impacto en la industria. Considera el grado de aceptación de una innovación en la industria y su capacidad para crear tendencia o cambiar el escenario, obligando a los competidores a imitarla por medio de la apropiación.
- Impacto en la sociedad. Analiza la repercusión de las innovaciones en la sociedad, fomentando valores identificados en el *Manual de Oslo* (2018).

A la hora de asignar puntuaciones a cada innovación, se concedió un valor diferente según en qué niveles (organización, industria o sociedad) tiene impacto. Así, el impacto en la industria obtiene un valor mayor que en la organización, y el impacto en la sociedad, a su vez, es superior al que se da exclusivamente en la industria. De este modo se otorga una puntuación superior cuanto mayor es el número de personas a las que afectan las innovaciones (Hamilton, 2016). Se considera que a una innovación que tenga unos efectos sociales positivos porque favorece la calidad democrática se le debe asignar una puntuación mayor que a otra que únicamente beneficie a una organización concreta o a la industria en general.

Una vez determinada la necesidad de medir de forma diferente los niveles de impacto, se establece un puntaje para cada criterio, teniendo en cuenta también el grado de innovación de las iniciativas. En los ámbitos de la organización y la industria se acude a la propuesta reflejada en el marco teórico (incremental o disruptiva). De esta manera, en el nivel organizacional solo las innovaciones consideradas más rompedoras obtienen 5 puntos, mientras que no se puntúan las más continuistas porque se trata del grado mínimo de contribución. En el nivel de impacto industrial, las innovaciones incrementales sí obtienen 5 puntos porque se ha comprobado que no todas las innovaciones internas se replican en otros medios. Por su parte, las radicales reciben 10 puntos, entendiendo como tales las que han revolucionado las prácticas, productos y procesos en la industria.

Por último, ante la dificultad de medir el grado de una innovación social debido a sus múltiples receptores y ramificaciones (Echeverría *et al.*, 2011), se decide emplear únicamente el criterio de la existencia o no de impacto social en cada innovación. La tabla 2 resume estas puntuaciones jerarquizadas según los niveles de impacto y grados de innovación.

La puntuación se asignó mediante la técnica del “grupo de consenso”, en la que se busca un nivel de acuerdo colectivo de quienes elaboran el estudio sobre las cuestiones en las que no haya pruebas definitivas y se dependa de factores cualitativos (List, 2001). Este proceso facilita la cohesión entre las opiniones diversas mediante el diálogo y la exposición de puntos de vista. En este caso, este método se empleó para determinar el impacto de cada innovación dentro de la organización, en la industria y en la sociedad, al entenderse que podía darse cierta disparidad de criterios sobre el grado de incrementalidad o disruptión.

Además, cada nueva mención realizada por un experto suma otro punto. Por lo tanto, la clasificación final de las innovaciones no solo depende de la atribución de impacto mediante el consenso de los investigadores, sino que también recae en la prevalencia en las entrevistas previas. Las escalas de medición de la tabla 2 se diseñaron teniendo en cuenta el número de expertos participantes, de modo que la máxima valoración de impacto posible de una innovación (25) guarda un equilibrio con el máximo número de menciones posibles (22).

Por otro lado, considerando que en la muestra de expertos se incluyen profesionales en activo, se decide sumar solo 0,5 puntos por cada mención que provenga de expertos involucrados en el desarrollo de esa innovación determinada. Por ejemplo, si una persona que se dedica a producir podcasts considera que este formato es una de las mayores innovaciones en la última década, la suma de la innovación “Podcasts” se incrementa 0,5 puntos en lugar de 1.

4. Resultados

Tras el análisis de las entrevistas y la suma de los diversos indicadores se han obtenido las 20 innovaciones más relevantes implementadas en el ecosistema informativo español durante el período 2010-2020 (tabla 3). Las cinco primeras clasificadas fueron las siguientes::

Es pertinente rastrear la repercusión de las innovaciones tanto en los medios como en la sociedad porque la innovación mediática es una fuente de cambio social

Tabla 2. Síntesis de los parámetros de medición del impacto en la innovación

Nivel de impacto	Grado	Puntuación
Organización	Radical	5 puntos
	Incremental	0 puntos
Industria	Radical	10 puntos
	Incremental	5 puntos
Sociedad		10 puntos

- el periodismo de datos (33 puntos);
- el modelo de socios (28,5);
- el *fact-checking* (28);
- los contenidos *mobile first* (24); y
- los nuevos formatos y narrativas periodísticas (24).

La clasificación pone de manifiesto algunos de los retos que han surgido tras la pandemia por Covid-19, que ha impulsado el periodismo científico (17), el teletrabajo (19) y el streaming (21).

En el área de producción, destaca el uso del periodismo de datos (33), las iniciativas de *fact-checking* (28) y el desarrollo de nuevos formatos (24), entre otras innovaciones relevantes como el uso de la inteligencia artificial (19), la especialización en periodismo científico (17) y la adopción de un enfoque de género en los contenidos (17).

En la distribución, sobresale el aprovechamiento de canales como los dispositivos móviles (24) y las redes sociales (23); los productos basados en el canal, como los boletines (21), el streaming (21) y los *podcasts* (18); y la personalización de los contenidos (15).

En cuanto a la organización, despunta la tendencia al trabajo en remoto (19), seguida de diversas manifestaciones de la cultura colaborativa: la formación de equipos multidisciplinares en las redacciones (17), los laboratorios de medios (17), y la colaboración interempresarial mediante la participación en consorcios de investigación (17).

Por último, en el área de comercialización, el modelo de socios (28,5) y las suscripciones (23) aventajan a otras innovaciones como el uso del *branded content* (14) o el modelo de las fundaciones sin ánimo de lucro (14), evidenciando la transición de la industria hacia modelos sustentados en el pago por parte de los usuarios.

Las innovaciones analizadas adquieren relevancia en el nivel organizacional e industrial porque aportan valor para los medios que las implementan y por el alcance de su adopción por parte del sector; y en el nivel social, porque benefician a la sociedad en alguno de los indicadores contemplados, como el acceso a una información de calidad. Únicamente 9 de las 20 innovaciones repercuten en los tres niveles: periodismo de datos, redes sociales, modelo de socios, *mobile first*, nuevos formatos, streaming, periodismo científico, enfoque de género y la participación en consorcios de medios.

Las innovaciones descartadas no se han considerado relevantes para el estudio porque recibieron menos menciones de los expertos (ver anexo 2). El análisis de las tres dimensiones de impacto tampoco ha sido significativo, indicador clave en el cribado final. Las más citadas fueron el uso de la analítica, el periodismo enfocado en nichos temáticos, la creación de eventos digitales, las estrategias *crossmedia* o los modelos de negocio B2B.

4.1. Innovaciones en la producción

La innovación más destacada es el periodismo de datos, caracterizado por la búsqueda de historias contenidas en grandes series de datos y la elaboración de visualizaciones que transmiten la información de forma comprensible para la audiencia. Aunque se trata de una mejora incremental de la producción periodística, el panel de expertos destaca la apropiación de esta especialidad en la industria, su contribución al esclarecimiento de temas profundos y los beneficios sociales que aporta.

Los expertos también subrayan su visible impacto en la propia organización que la aplica, a través de la creación de unidades y secciones específicas para este tipo de piezas, como sucede en *Ara*, *El confidencial*, *El español* (Rivera-Hernández; Rojas-Torrijos, 2016), *El país* y *Datadista*. Los encuestados resaltan la incorporación de profesionales especializados en medios que carecían de

Tabla 3. Clasificación general de las innovaciones periodísticas más relevantes

Innovación	Total
Periodismo de datos	33
Modelo de socios	28,5
Fact-checking	28
<i>Mobile first</i> (entornos, notificaciones)	24
Nuevos formatos (infografía, inmersivo)	24
Suscripción	23
Redes sociales	23
Boletines o <i>newsletters</i>	21
Streaming	21
Trabajo en remoto	19
Inteligencia artificial	19
Podcasts	18
Enfoque de género	17
Organización/equipos	17
Laboratorios de innovación	17
Periodismo científico	17
Consorcios de medios	17
Contenido personalizado	15
<i>Branded content</i>	14
Fundación sin ánimo de lucro	14

“ El periodismo de datos, el modelo de socios, el *fact-checking*, los contenidos *mobile first* y los nuevos formatos y narrativas periodísticas son las cinco innovaciones más destacadas ”

estos perfiles y la aparición de servicios de creación o repositorio de contenidos de datos, como *Graphext* o *Screple* de *Nació digital*. Con respecto a su impacto social, destacan el auge de esta modalidad durante la pandemia por el Covid-19 por el afán explicativo de ingentes cantidades de datos sobre contagios, fallecimientos, vacunaciones, etc.

El *fact-checking* es la segunda innovación más destacada en la producción, que combate directamente la desinformación que circula en las redes sociales y servicios de mensajería.

“En esta década, el *fact-checking* ha supuesto un *boom* para la calidad del producto [...]. Proyectos como *Maldita* fueron una innovación en España, muchas redacciones incorporamos equipos para hacer ese trabajo”, afirma un experto.

De hecho, han nacido proyectos mediáticos al albur de esta actividad (**Vázquez-Herrero et al.**, 2019). Esta innovación tiene una alta repercusión social, porque su tarea contribuye a la convivencia social, protege a la ciudadanía de la desinformación, diluye la dependencia informativa de los medios tradicionales y lidia con la crisis de credibilidad.

El empleo de nuevos formatos es otra de las innovaciones más destacadas en la producción. Sobresale el uso de la infografía interactiva para la explicación de temas complejos durante la pandemia por Covid-19.

“Se está realizando una buena cobertura a través de formatos interactivos y explicativos. Las herramientas infográficas ayudan a explicar situaciones complicadas o en evolución”, indica una entrevistada.

Por ese motivo, también se valora su alto aporte social. Con respecto a la adopción en la industria, sin embargo, esta modalidad no ha sido generalizada.

Algunas de estas iniciativas, apunta uno de los entrevistados, han sido galardonadas a nivel internacional, como los trabajos de *eldiario.es*, con piezas como el buscador de inmatriculaciones de la Iglesia; y de *Ara*, que obtuvo un notable volumen de tráfico con el interactivo sobre el uso del catalán, “Guia per viure en català”, entre otros (figura 1). Estos formatos brindan notables posibilidades de inmersión y personalización.

El enfoque de género introducido en la cobertura periodística es otra de las innovaciones más relevantes por dos razones: la inclusión del feminismo entre los principios editoriales de los medios y la elaboración de contenidos con dicho enfoque en secciones dedicadas exclusivamente a las temáticas de igualdad. Los expertos argumentan que hasta 2018 no había medios significados con la causa feminista.

“Después del 8M de 2018, hubo un *shock* total para los medios, que vieron la oportunidad de manifestarse así y empezaron a nombrar a directoras de género, como en *El país* o *eldiario.es*. Algunos incluyen a mujeres en puestos directivos, aunque sea en niveles intermedios”, afirma una entrevistada.

Esta innovación ha transformado los flujos de trabajo, ha repercutido en los contenidos del producto periodístico y, a su vez, en la sociedad:

“La adopción del feminismo ha mejorado el periodismo, ha promovido que se estén tratando otros temas”, concluye la experta.

El periodismo científico supone una apuesta renovada de los medios en la última década, especialmente a partir de la crisis sanitaria de 2020. Una de las entrevistadas recuerda que el periodismo especializado en ciencia y sus secciones estaban “relegados a curiosidades”. Tras la pandemia por Covid-19 resulta más evidente por qué las redacciones deberían contar con periodistas capaces de entender y divulgar la ciencia. Los expertos mencionan casos como *Materia*, de *El país*, o la *Agencia Sinc*, y reivindican la necesidad del periodismo científico en temas como los efectos de las tecnologías, la emergencia climática o la salud.

La pandemia ha eliminado por la fuerza el tabú de que se puede hacer un medio sin que nadie pise la redacción

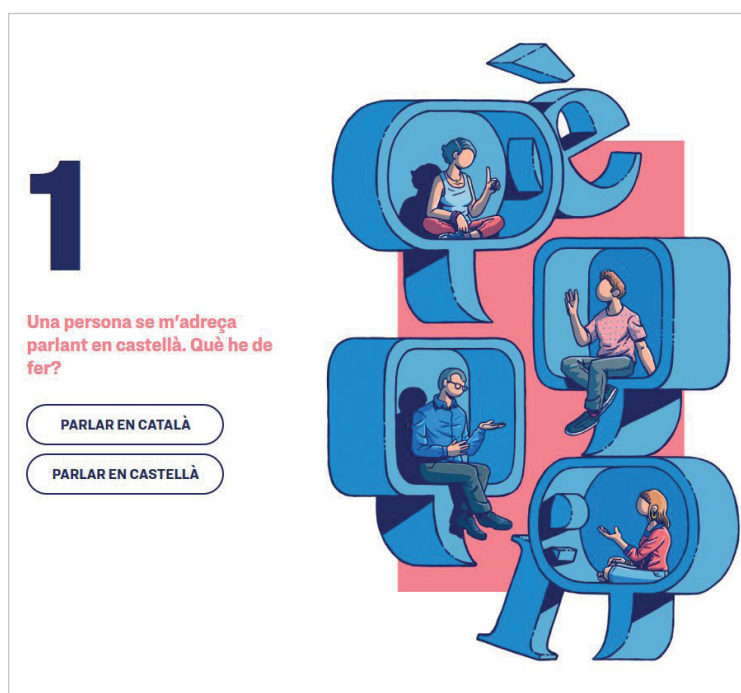


Figura 1. Captura del reportaje interactivo del diario *Ara* “Guia per viure en català” <https://interactius.ara.cat/viureencatala>

Finalmente, el panel de expertos destaca el papel de la inteligencia artificial en la producción automática y masiva de noticias basadas en texto. Se subraya que la inteligencia artificial permite generar contenidos sobre temas deportivos, meteorológicos o bursátiles, y facilita la configuración de una oferta personalizada y el diseño de los muros de pago algorítmicos. El alcance de esta tecnología para las organizaciones y los usuarios ha sido muy relevante, porque es el sostén de la publicidad programática, que supone una fuente de ingresos notable en los medios, según un entrevistado.

La existencia de innovación no garantiza la calidad ni tampoco la sostenibilidad mediática

4.2. Innovaciones en la distribución

Entre los resultados en esta área destaca el *mobile first* relacionado con la experiencia de usuario y el producto informativo en los dispositivos móviles. Se menciona la creación de productos específicos para móvil y tableta; la optimización de las versiones móviles de los medios, con tecnologías como *Amp* o *Facebook instant articles*; la gestión intencional de las notificaciones *push* y la distribución de los contenidos en entornos de otras plataformas. Los profesionales señalan el cambio de mentalidad en el diseño de producto, la redacción de titulares o la planificación editorial.

“Hace 10 años se trabajaba pensando en *desktop*. El foco estaba ahí, no se atendía al *mobile*”, expone un experto.

El uso periodístico de las redes sociales es otra innovación destacada. El panel de expertos ha valorado la introducción incremental de estrategias y tácticas para acercarse a los públicos fuera de su matriz, en plataformas con gran alcance. También se reconoce la utilidad de haber reorientado el producto y la distribución hacia las redes sociales por su capacidad de generar tráfico al sitio web, a pesar de una excesiva dependencia de los cambios tecnológicos de este tipo de redes.

Por ese motivo, los entrevistados han valorado el uso inteligente de las redes sociales para conectar con las audiencias, a diferencia de otras prácticas en detrimento de la calidad del producto o la credibilidad del medio orientadas al mero incremento del tráfico web. Asimismo, la existencia de estas mismas plataformas ha tenido un impacto en la sociedad y en el periodismo, porque dotan a los usuarios de nuevas capacidades que cuestionan la posición tradicional de los medios.

También destacan los boletines informativos o *newsletters*, un formato editorial que se envía por correo electrónico. De escasa novedad como canal, se subraya la recuperación y renovación del formato en un ecosistema mediático transmedia, ya que los boletines ofrecen una experiencia editorial al tiempo que mejoran la distribución y atraen usuarios al canal principal. El desarrollo de esta innovación ha sido incremental, aportando valores como la intimidad y la fidelidad con la audiencia. Este formato se ha adoptado ampliamente hasta el punto de constituirse en un producto en sí mismo, señalan varios expertos.

El streaming comprende las retransmisiones en directo a través de plataformas como *YouTube* o *Twitch*, según se menciona en las entrevistas, en la cobertura de eventos en vivo, ruedas de prensa o actividades retransmitidas por periodistas. Se justifica la relevancia organizativa e industrial de esta innovación por su capacidad de atraer audiencias más jóvenes. También se destaca que gracias al streaming han aparecido comunicadores que incorporan nuevas audiencias y trascienden el universo de los videojuegos, la música o el entretenimiento. Se incide en que la pandemia por Covid-19 ha acelerado la relevancia de estos canales. Entre los ejemplos se menciona la cobertura de las elecciones presidenciales de Estados Unidos 2020 realizada en *Twitch* por Emilio Doménech (@*Nanísimo*) (figura 2), periodista de *Newtral*. Estas plataformas fomentan formatos más participativos que rompen la rutina unidireccional de las coberturas en vivo de los medios.

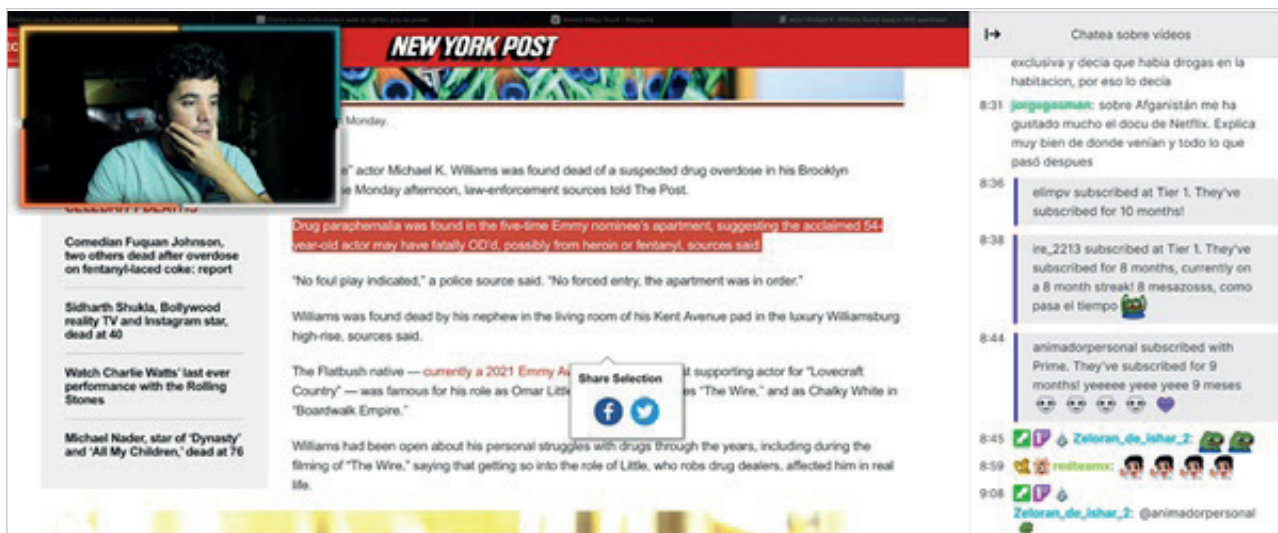


Figura 2. Captura de pantalla de una emisión en streaming de Emilio Doménech en Twitch

El auge del podcast implica la recuperación del formato en un ecosistema móvil con un consumo más cómodo y accesible, incrementando la calidad sonora y las posibilidades de monetización. Así lo describe un directivo de un medio nativo digital:

“Salir del formato de texto y pasar a algo más llevadero que se puede escuchar en dispositivos móviles en *Spotify* o cualquier tipo de redes bajo demanda, sin estar pendiente de la pantalla, da bastante dinamismo y versatilidad”.

También se destaca cómo este formato recupera la importancia del nicho, la autoría y la voz del periodista o elementos narrativos como la serialización y la sensación de intimidad. Sin embargo,

“existe un uso realmente bueno, pero no masivo. Se han hecho podcasts de nicho de calidad, pero poco rupturistas”, apunta una experta.

Varios entrevistados subrayan el surgimiento de plataformas agregadoras y productoras de podcasts, como *Cuonda*, *Podimo* o *Podium podcast*, y la diversificación de marca de *Prisa* y el lanzamiento de *Podium studio* para innovar en publicidad para podcast.

Finalmente, otra de las innovaciones recogidas en la distribución ha sido la difusión de contenido personalizado. Los medios tratan de ofrecer a su audiencia una experiencia de consumo de sus productos lo más cercana posible a sus intereses, gracias a la recolección y tratamiento de datos de los usuarios. Esta innovación ha sido reformulada por las empresas periodísticas con un indudable impacto en la industria.

“Hacer un periódico único para cada lector según sus intereses es algo innovador. Ahora parece una obviedad porque se ve en redes sociales, pero en el ámbito periodístico tiene un valor muy grande: cambiamos el foco de la masa a los clientes”, indica un directivo.

De este modo se pueden conocer los gustos de los usuarios y aportar valor específico.

4.3. Innovaciones en la organización

El teletrabajo permite la elaboración de productos y contenidos en remoto con nuevas herramientas y flujos. Según varios expertos, destaca su amplia adopción en la mayoría de las redacciones debido a la crisis de la Covid-19, lo que evidenció que el trabajo periodístico también puede realizarse a distancia, sin que el producto se vea afectado. La pandemia ha eliminado por la fuerza el “tabú” de que se puede hacer un medio sin que nadie pise la redacción, señala uno de los académicos. Se valora que la presencialidad no volverá a tener la misma predominancia y que las redacciones adoptan estructuras más flexibles, a través de sistemas híbridos que faciliten la conciliación. Por ejemplo, algunos destacan cómo el *eldiario.es* ha aprovechado la coyuntura para reestructurar su redacción, con “sitios calientes” en lugar de puestos fijos y mayor espacio para el contacto entre los periodistas y los socios. Para varios entrevistados, el calado de los cambios y su extensión en el sector conceden al teletrabajo un grado de relevancia industrial máximo:

“Es un impacto definitivo en el mundo del periodismo, en la forma en la que compartimos ideas, en los flujos de trabajo y en cómo nos relacionamos con las fuentes”, apunta un participante.

Otras tres innovaciones se enmarcan en la tendencia hacia la colaboración entre profesionales, unidades y medios (De-Lara; Santos, 2019; Valero-Pastor; Carvajal, 2017): la formación de equipos multidisciplinares en las redacciones, los laboratorios de medios y los consorcios de investigación internacionales.

La instauración del trabajo colaborativo entre diferentes perfiles profesionales, cuya cooperación no era tan importante en el periodismo tradicional, resulta esencial para ampliar las competencias de los medios en el ecosistema digital.

“Es lo que permite el periodismo de datos, el *branded content*, la personalización, la escritura automática de noticias... Todo eso viene precedido de un paso previo que es dejar de tener a periodistas trabajando con periodistas y ponerles a trabajar con diseñadores, desarrolladores, etc.”, asegura uno de los entrevistados.

Estos equipos han pasado de ocupar un papel residual en las redacciones a convertirse en fuentes de conocimiento central en las organizaciones.

“La pregunta es: ¿cómo se organiza el medio? Muchos han reconocido que se tenían que reorganizar internamente y lo han hecho”, afirma una entrevistada.

Algunos participantes destacan que la reconfiguración de los equipos de trabajo debe ser resultado de un proceso de experimentación continua para dar respuesta a los retos.

Por otro lado, los laboratorios de medios son manifestaciones concretas de estas unidades multidisciplinares con flujos de trabajo independientes de la redacción editorial. Sus miembros se dedican a aspectos innovadores como el desarrollo de vías de negocio, la optimización y el diseño del producto y la experimentación con nuevas narrativas. Esta tendencia se encuentra en retroceso por su coste elevado y el riesgo de crear silos en los que la innovación y el conocimiento obtenido no trasciendan al resto de la redacción. Sin embargo, hay apropiaciones exitosas de esta transformación or-

Destaca la colaboración entre diversos medios como una innovación organizativa, especialmente en redes internacionales

ganizativa, como *El confidencial Lab* o *RTVE Lab*, en el que las innovaciones permean sobre todas las áreas. En palabras de un experto,

“es extremadamente innovador desde una perspectiva técnica, también es innovador para la organización, para la distribución, la producción y la interacción con las audiencias”.

Por ello, se atribuye un alto impacto a los laboratorios en el nivel organizacional, aunque no tanto en un nivel industrial por su baja adopción en el mercado de referencia.

Por último, destaca la colaboración entre diversos medios como una innovación organizativa, especialmente en redes internacionales. En concreto, se valora el desarrollo de investigaciones periodísticas que requieren cuantiosos recursos personales y técnicos en su producción y distribución, porque el periodismo tradicionalmente se ha caracterizado por la cultura individualista de protección de las exclusivas, incluso en el plano intraorganizacional. La popularización de los consorcios de medios, con el *International Consortium of Investigative Journalists (ICIJ)* como máximo exponente, ha supuesto una ruptura de estas dinámicas y ha posibilitado el desarrollo de trabajos informativos con impacto social, como “Los papeles de Panamá”. El esfuerzo que requiere este tipo de productos refuerza el protagonismo de los periodistas gracias a su colaboración con otros profesionales (Larrondo-Ureta; Ferreras-Rodríguez, 2021). Según un entrevistado, cuyo medio participa en estas iniciativas,

“probablemente no haya investigaciones de tanto calado como estas, que hayan impactado tanto sobre una sociedad globalizada (...) Eso ha sido clave en el lanzamiento de exclusivas y el impacto mundial que puede tener una información mediante la alianza de medios internacionales”.

4.4. Innovaciones en la comercialización

En comercialización destacan dos innovaciones relacionadas con el auge de los modelos de negocio basados en el pago de los usuarios: la membresía y las suscripciones. Aunque las suscripciones y muros de pago recibieron un mayor número de menciones por parte de los expertos, el modelo de socios aparece en un lugar superior en la clasificación por generar un mayor impacto social. Las ventajas del modelo de membresía, según los expertos, residen en que además de reducirse la dependencia de los ingresos publicitarios, se permite que quienes no pueden pagar accedan al contenido, generando así un bien social superior. En este modelo los lectores pagan por la sensación de pertenencia a una comunidad en lugar de como transacción por unos bienes o servicios, por lo que se promueve la identificación de la audiencia con los valores editoriales de la marca.

El modelo de membresía por excelencia en España, citado como ejemplo por la totalidad del panel de expertos, es el de *eldiario.es*. Este medio nació en 2012 bajo este modelo, que sirvió de referente para la evolución del negocio digital de otros medios internacionales, como *The guardian*. Uno de los consultados explica:

“Los suscriptores de *eldiario.es* lo hacen no solo porque vaya a tener un contenido premium diferente al gratuito, sino para que otros disfruten de ese periodismo”.

Por otro lado, el panel de expertos resalta la transición general del mercado de medios en España hacia los modelos sostenidos por los ingresos de los usuarios, ya sea mediante muros de pago medidos, freemium, algorítmicos u otros sistemas de venta de contenidos. La adopción de esta innovación comercial se ha acelerado en los últimos años con gran repercusión. Los expertos subrayan las estrategias empleadas por las entidades en esa transición, como el muro de registro en *El país* para la lectura de opinión o los modelos automatizados de propensión al pago que se empiezan a adoptar en *El mundo* y *El confidencial*. Esta generalización en el mercado justifica su nivel máximo de impacto industrial, como afirma una experta, porque

“los muros de pago están cambiando las reglas de juego”.

La apropiación de estos modelos provoca cambios profundos en las organizaciones. Por un lado, de forma más evidente, contribuye a la sostenibilidad por medio de la diversificación de las vías de ingresos, ante la caída de las cuentas publicitarias. Por otro lado, prioriza la estrategia de la calidad frente a las tácticas de la cantidad.

“Se debe cambiar a un modelo donde se premie, en lugar de llegar a más audiencia, hacer contenido más especializado y de más calidad para personas a las que les puede interesar”, indica una experta.

También sobresale el *branded content*, utilizado para paliar las menguantes facturaciones publicitarias. Se trata de un tipo de publicidad nativa, elaborado con estilo y narrativa periodística, sin menciones directas a la marca dentro del contenido. Los ejemplos se caracterizan por un formato cuidado, visualmente atractivo, que aporta valor periodístico a la audiencia. El caso de *EC brands* es paradigmático, ya que comenzó como un proyecto experimental del laboratorio de *El confidencial* y se convirtió en una agencia *end-to-end*, con los perfiles profesionales y recursos necesarios para cubrir el proceso completo, desde la comercialización hasta la redacción, pasando por el diseño y el desarrollo tecnológico de las piezas.

El panel de expertos resalta la transición general del mercado de medios en España hacia los modelos sostenidos por los ingresos de los usuarios

“Como alternativa o complemento al formato publicitario *display*, las marcas apuestan por el *branded content* sabiendo que el contenido no es un publirreportaje, sino un producto elaborado por los periodistas para el público, con un formato atractivo”, asegura un experto.

Este tirón entre los anunciantes provoca que cada vez más medios españoles cuenten con el *branded content* entre sus vías de ingresos. La adopción generalizada del formato implica un alto nivel de impacto industrial en España, aunque no se perciben cambios radicales en los flujos de trabajo de las compañías ni se registran externalidades sociales positivas.

Por último, se incluye en la lista de innovaciones la constitución de organizaciones periodísticas bajo la forma jurídica de fundación sin ánimo de lucro. Se considera una innovación por su misión social y la naturaleza del modelo de ingresos. Mediante este tipo de estructura legal, los medios fortalecen su independencia editorial, porque acceden a donaciones, desgravaciones o subvenciones públicas. Por ejemplo, *Porcausa* trabaja sobre asuntos relacionados con el desarrollo social, la desigualdad, la exclusión y la pobreza, dentro y fuera de España, y *Maldita*, que empezó como asociación y se constituyó como fundación sin ánimo de lucro a finales de 2020, se focaliza en la lucha contra la desinformación. El ejemplo más destacado para el panel de expertos es la *Fundación Ciudadana Civio*, cuyo cometido es vigilar a los poderes públicos y promover la transparencia.

“Es beneficiosa y disruptiva para la sociedad democrática. Independientemente de quién esté en el gobierno; ha promovido una mejora de la ley de transparencia”, afirma un experto,

cuya declaración justifica por qué se atribuye a esta innovación un impacto social.

5. Discusión y conclusiones

Este estudio revela las principales innovaciones que se han producido en el periodismo español en la última década (2010-2020), explica su naturaleza y su grado de impacto en las organizaciones, en la industria y en la sociedad. Trata de paliar la carencia de análisis sistemáticos contrastables sobre el fenómeno de la innovación (Belair-Gagnon; Steinke, 2020; García-Avilés, 2021a) y además contribuye a radiografiar la transición digital de los medios tradicionales (Salaverría, 2021). Partiendo del *Manual de Oslo* (2018) y de otros trabajos preliminares (De-Lara, 2015), se presenta la innovación como un fenómeno holístico que emerge en diversas áreas de la actividad periodística: producción, distribución, comercialización y organización.

Los hallazgos obtenidos reflejan la velocidad de los cambios en el ecosistema informativo y acotan su alcance. La innovación periodística realizada en España muestra que el periodismo digital se produce, distribuye, organiza y sostiene cada vez mejor, aunque el grado de adopción es desigual. La existencia de innovación no garantiza la calidad ni tampoco la sostenibilidad mediática (Salaverría, 2021). Aunque se han identificado procesos innovadores, no se ha constatado su extrapolación plena al resto del sector, incluso en fenómenos como el *fact-checking* o el periodismo de datos.

Este estudio descubre que la industria mediática española tiene a su alcance agentes, procesos y técnicas para evolucionar, más allá de otras estrategias defensivas o conservadoras (García-Santamaría; Pérez-Serrano, 2020; Bonet-Bagant, 2017). Se deduce la existencia de una cultura y una práctica de la innovación, que responde a un esquema de aportación de valor, aunque tampoco escapa de la tendencia a usar etiquetas biensonantes o introducir novedades vacías de significado (Küng, 2015).

El artículo explica cómo las innovaciones periodísticas repercuten hacia el interior de las propias organizaciones, generan tendencia y provocan cambios en la industria y, finalmente, tienen un impacto social, por la envergadura del valor aportado. Sin embargo, si se contrasta la aparición de estas novedades con el estado económico financiero general del sector o la precariedad laboral durante la última década, se entienden mejor las reticencias de algunos académicos ante la euforia de la innovación (Crech; Nadler, 2018; Peters; Carlson, 2019).

La mayoría de las innovaciones detectadas han supuesto una mejora incremental (Storsul; Krumsvik, 2013) en la forma de producir, distribuir, organizar y comercializar la actividad periodística. Algunas han logrado impactar de manera sustancial en la organización: el modelo de socios o el *fact-checking* son innovaciones radicales a nivel interno, la primera por su capacidad de abrir nuevas dinámicas de sostenibilidad en el periodismo, la segunda por atender a una demanda latente y provocar el nacimiento de medios especializados de contrastado éxito. Otras innovaciones relevantes a nivel interno (laboratorios, trabajo en remoto, inteligencia artificial...) no han tenido un impacto significativo en la sociedad. El periodismo de datos, sin embargo, alcanza el grado máximo de relevancia por implicar cambios en la producción, impulsar la apropiación por otros agentes del sector y generar un periodismo de más calidad.

Se entiende la ecología mediática contemporánea como un elemento constitutivo de las estructuras sociales (Brun, 2014). Se han producido innovaciones periodísticas que han tenido un impacto significativo a nivel social, porque han facilitado el acceso a información, han ayudado a sostener actividades de interés público o han abierto nuevos enfoques periodísticos que añaden diversidad, transparencia o pluralismo (OECD, 2018).

“ La mayoría de las innovaciones detectadas han supuesto una mejora incremental en la actividad periodística ”

Las áreas de producción y distribución del mensaje periodístico son las más propicias en los esfuerzos innovadores de los medios. Los nuevos formatos, que se han volcado en el avance de la tecnología, el aumento del consumo en teléfonos móviles y la implantación de laboratorios de innovación, creados *ad hoc* para producir nuevos contenidos y aportar un mayor valor al usuario, espectador o lector, han compartido junto a los boletines informativos y los podcasts un espacio de relevancia en la estrategia de las cabeceras periodísticas.

Algunas innovaciones periodísticas son mutaciones de tendencias previas (*branded content*, boletines, periodismo de datos)

Pero los medios también innovan en la forma de organizarse y de sostenerse económicamente. La implementación de sistemas de inteligencia artificial permite elevar la eficiencia productiva, especialmente en labores que tienen un alto coste humano y organizativo (Thurman; Lewis; Kunert, 2019). Los modelos de suscripción, que pueden presentarse en múltiples formatos y estrategias –membresía, muros de pago porosos, *freemium* e híbridos entre los dos anteriores– han supuesto una estrategia de supervivencia de los medios a largo plazo. Además, se han identificado innovaciones incrementales que afianzan la idea de marca en los consumidores: por ejemplo, a través de los eventos digitales y presenciales, que permiten abrir la puerta a la participación del usuario y aumentar la transparencia de los procesos de trabajo.

Algunas innovaciones periodísticas son mutaciones de tendencias previas (*branded content*, periodismo científico, boletines, nichos temáticos, periodismo de datos), que se replican de forma significativa en la industria. Son innovadoras porque sufren modificaciones novedosas que aportan valor a sus destinatarios de una manera inédita (organizaciones, audiencias y/o sociedad). Pero la mayoría de las innovaciones son adopciones de tecnologías ajenas o de desarrollos externos a la industria.

Por otro lado, en la recogida de las innovaciones se ha percibido el efecto de la pandemia por Covid-19, tanto en la explicación de la innovación de verificación, como en la aparición del trabajo en remoto, el streaming o el modelo de suscripción, acelerado por la crisis publicitaria. La crisis sanitaria ha significado un impulso definitivo a prácticas innovadoras latentes, que no habían sido adoptadas de forma extensiva en la industria (García-Avilés, 2021b).

Entre las limitaciones del estudio conviene destacar el riesgo del sesgo cognitivo de los expertos consultados al destacar lo reciente, en detrimento de innovaciones que fueron significativas a principios de la década. Esta debilidad podría haberse paliado con un estudio longitudinal, elaborado con diversas catas anuales. En todo caso, en el diseño del cuestionario y en las entrevistas se buscó expresamente que los entrevistados contemplaran la década íntegra, dándoles el tiempo necesario y compartiendo el guion con antelación. Por tanto, el resultado no es el de una fotografía del momento, a pesar de que la obtención de las menciones de las innovaciones se produce al cabo de diez años. En cuanto al análisis particular de cada innovación, también ha sido un reto analizar el impacto social sin unos parámetros cuantitativos claros. La técnica del “grupo de consenso” ha servido para argumentar en favor de una postura y para buscar puntos de acuerdo, mientras que se han recogido nuevos argumentos para defender la relevancia social de cada innovación. En ese punto fueron útiles los indicadores propuestos en el *Manual de Oslo* (2018) para discernir sobre la contribución social de la innovación periodística.

Finalmente, se abren varias líneas de investigación que pueden contribuir a comprender el fenómeno de la innovación en periodismo: informes comparativos internacionales sobre las innovaciones periodísticas; estudios sobre la recepción de estas innovaciones en poblaciones específicas, o análisis crítico normativos que valoren los cambios en la práctica profesional de algunas de las innovaciones y evalúen efectos adversos en el largo plazo.

La crisis sanitaria ha significado un impulso definitivo a prácticas innovadoras latentes

6. Referencias

Allison, Steinke; Belair-Gagnon, Valerie (2020). “Capturing digital news innovation research in organizations, 1990-2018”. *Journalism studies*, v. 21, n. 12, pp. 1724-1743.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1789496>

Barland, Jens (2013). “Innovation of new revenue streams in digital media: journalism as customer relationship”. *Nordicom review*, v. 34, pp. 99-111.
<https://doi.org/10.2478/nor-2013-0107>

Bleyen, Valérie-Anne; Lindmark, Sven; Ranaivoson, Heritiana; Ballon, Pieter (2014). “A typology of media innovations: insights from an exploratory study”. *The journal of media innovations*, v. 1, n. 1, pp. 28-51.
<https://doi.org/10.5617/jmi.v1i1.800>

Bonet-Bagant, Montse (2017): “¿Qué hay de nuevo, radio? Claves para un análisis sobre el futuro de la radio española desde el constructivismo social de la tecnología”. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, v. 4, n. 7, pp. 14-21.
<https://doi.org/10.24137/raeic.4.7.3>

- Bruns, Axel** (2014). "Media innovations, user innovations, societal innovations". *The journal of media innovations*, v. 1, n. 1, pp. 13-27.
<https://doi.org/10.5617/jmi.v1i1.827>
- Campos-Freire, Francisco** (2015). "Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios". *Profesional de la información*, v. 24, n. 4, pp. 441-450.
<https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.11>
- Carlson, Matt; Lewis, Seth** (2015). *Boundaries of journalism: professionalism, practices and participation*. London: Routledge. ISBN: 978 1 315727684
<https://doi.org/10.4324/9781315727684>
- Carvajal, Miguel; Valero-Pastor, José-María** (2018). "Revenue streams within Spain's journalism industry, according to its editors". *Hipertext.net: revista académica sobre documentación digital y comunicación interactiva*, v. 17, pp. 83-94.
<https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i17.08>
- Christensen, Clayton** (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press. ISBN: 978 1 633691780
- Covin, Jeffrey; Slevin, Dennis; Heeley, Michael** (2000). "Pioneers and followers: competitive tactics, environment, and firm growth". *Journal of business venturing*, v. 15, n. 2, pp. 175-210.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00015-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00015-9)
- Creech, Brian; Nadler, Anthony** (2017). "Post-industrial fog: reconsidering innovation in visions of journalism's future". *Journalism*, v. 19, n. 2, pp. 182-199.
<https://doi.org/10.1177/1464884916689573>
- De-Lara, Alicia; Arias-Robles, Félix; Carvajal, Miguel; García-Avilés, José-Alberto** (2015). "Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas". *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, pp. 235-245.
<https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.03>
- De-Lara, Alicia; Santos, Lorena** (2019). "Análisis de las relaciones entre medios de comunicación digitales: ejemplos del panorama español". *RIHC: revista internacional de historia de la comunicación*, v. 13, pp. 53-70.
<https://doi.org/10.12795/RiHC.2019.i13.04>
- Díaz-Noci, Javier** (2019). "Cómo los medios afrontan la crisis: retos, fracasos y oportunidades de la fractura digital". *El profesional de la información*, v. 28, n. 6, e280625.
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.25>
- Dogruel, Leila** (2015). "Innovation research in media management and economics: an integrative framework". *Journal of media business studies*, v. 12, n. 3, pp. 153-167.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1069478>
- García-Avilés, José-Alberto** (2021a). "Review article: journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000-2020)". *Profesional de la información*, v. 30, n. 1, e300110.
<https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.10>
- García-Avilés, José-Alberto** (2021b). "Journalism as usual? Managing disruption in virtual newsrooms during the Covid-19 crisis". *Digital journalism*, v. 9, n. 9, pp. 1239-1260.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1942112>
- García-Avilés, José-Alberto; Carvajal, Miguel; Arias-Robles, Félix** (2018). "Implantación de la innovación en los cibermedios: análisis de las percepciones de los periodistas". *Revista latina de comunicación social*, v. 73, pp. 369-384.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1260>
- García-Santamaría, José-Vicente; Pérez-Serrano, María-José** (2020). "Grupos de comunicación en España: madurez y profundas transformaciones en un final de ciclo". *Palabra clave*, v. 23, n. 4, e2345.
<https://doi.org/10.5294/pacla.2020.23.4.5>
- Gualar, Javier; Anton, Laura; Pedraza-Jiménez, Rafael; Pérez-Montoro, Mario** (2021). "Curación de noticias en el correo electrónico: análisis de newsletters periodísticas españolas". *Revista latina de comunicación social*, n. 79, pp. 47-64.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1488>
- Guerrero-Pérez, Enrique** (2018). "La fuga de los millennials de la televisión lineal". *Revista latina de comunicación social*, n. 73, pp. 1231-1246.
<http://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1304>
- Hamilton, James** (2016). *Democracy's detectives: the economics of investigative journalism*. UK: Harvard University Press. ISBN: 978 0 674545502

- Haner, Udo-Ernst** (2002). "Innovation quality - a conceptual framework". *International journal of production economics*, n. 80, v. 1, pp. 31-37.
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(02\)00240-2](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(02)00240-2)
- Hogh-Janovsky, Isabel; Meier, Klaus** (2021). "Journalism innovation labs 2.0 in media organisations: a motor for transformation and constant learning". *Journalism and media*, v. 2, n. 3, pp. 361-378.
<https://doi.org/10.3390/journalmedia2030022>
- Koerber, Amy; McMichael, Lonie** (2008). "Qualitative sampling methods: a primer for technical communicators". *Journal of business and technical communication*, v. 22, n. 4, pp. 454-473.
<https://doi.org/10.1177/1050651908320362>
- Küng, Lucy** (2015). *Innovators in digital news*. London: Tauris. ISBN: 978 1 784534165
- Larrondo-Ureta, Ainara; Ferreras-Rodríguez, Eva-María** (2021). "The potential of investigative data journalism to reshape professional culture and values. A study of Bellwether transnational projects". *Communication & society*, v. 34, n. 1, pp. 41-56.
<https://doi.org/10.15581/003.34.1.41-56>
- List, Dennis** (2001). "The consensus group technique in social research". *Field methods*, v. 13, n. 3, pp. 277-290.
<https://doi.org/10.1177/1525822X0101300304>
- López-García, Xosé; Vizoso, Ángel** (2021). "Periodismo de alta tecnología: signo de los tiempos digitales del tercer milenio". *Profesional de la información*, v. 30, n. 3, e300301.
<https://doi.org/10.3145/epi.2021.may.01>
- Malik, Asmaa; Shapiro, Ivor** (2017). "What's digital? What's journalism?". In: Franklin, Bob; Eldridge II, Scott (eds.). *The Routledge companion to digital journalism studies*. Oxford, UK: Taylor & Francis. ISBN: 978 0 367205027
- Marín-Sanchiz, Cristian-Ramón; Carvajal, Miguel** (2019). "Modelos de negocio en el periodismo: una propuesta metodológica para realizar estudios de caso". *Index.comunicación*, v. 9, n. 1, pp. 149-171.
<https://doi.org/10.33732/ixc/09/01Modelo>
- Masip, Pere; Ruiz-Caballero, Carlos; Suau, Jaume** (2019). "Audiencias activas y discusión social en la esfera pública digital. Artículo de revisión". *El profesional de la información*, v. 28, n. 2, e280204.
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.mar.04>
- McQuail, Denis** (1992). *Media performance: mass communication and the public interest*. London: Sage Publications. ISBN: 978 0 803982956
- Meijer, Albert; Thaens, Marcel** (2020). "The dark side of public innovation". *Public performance & management review*, v. 44, n. 1, pp. 136-154.
<https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1782954>
- Mulgan, Geoff; Tucker, Simon; Ali, Rushanara; Sanders, Ben** (2007). *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*. London: The Young Foundation. ISBN: 1905551037
- Nieminen, Jesse** (2019). "Incremental innovation - The what, why, and how". *Viima.com*, December 2nd.
<https://www.viima.com/blog/incremental-innovation>
- OCDE (2018). *Oslo manual 2018. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*, 4th ed.
- Palomo, Bella; Sedano, Jon** (2018). "Aproximación metodológica al impacto de WhatsApp y Telegram en las redacciones". *Hipertext.net: revista académica sobre documentación digital y comunicación interactiva*, n. 16, pp. 61-67.
<https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i16.10>
- Pavlik, John** (2013). "Innovation and the future of journalism". *Digital journalism*, v. 1, n. 2, pp. 181-193.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2012.756666>
- Pedrero-Esteban, Luis-Miguel; Herrera-Damas, Susana** (2017). "La notificación push como estrategia informativa de la radio en el entorno digital". *El profesional de la información*, v. 26, n. 6, pp. 1100-1107.
<https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.09>
- Peters, Chris; Carlson, Matt** (2018). "Conceptualizing change in journalism studies: why change at all?". *Journalism*, v. 20, n. 5, pp. 637-641.
<https://doi.org/10.1177/1464884918760674>
- Rogers, Everett** (2003). *Diffusion of innovation*. New York: Free Press.
<https://doi.org/10.1016/j.jmig.2007.07.001>
- Rojas-Torrijos, José-Luis; González-Alba, José-Antonio** (2018). "La newsletter como producto periodístico en la búsqueda de nuevos lectores. Estudio boletines de noticias de *El país*, *El español* y *El independiente*". *Adcomunica*, n. 15, pp. 165-195.
<https://doi.org/10.6035/2174-0992.2018.15.9>

- Rojas-Torrijos, José-Luis; Rivera-Hernández, Agustín** (2016). “El español y El confidencial, exponentes del periodismo deportivo de datos en los medios nativos digitales españoles”. *Doxa comunicación*, n. 23, pp. 171-193.
<https://doi.org/10.31921/doxacom.n23a7>
- Salaverría, Ramón** (2015). “Los labs como fórmula de innovación en los medios”. *El profesional de la información*, v. 24, n. 4, pp. 397-404.
<https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.06>
- Salaverría, Ramón** (2021). “Veinticinco años de evolución del ecosistema periodístico digital en España”. En: Salaverría, Ramón; Martínez-Acosta, María-del-Pilar (eds.). *Medios nativos digitales en España. Caracterización y tendencias*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, pp. 21-31. ISBN: 978 84 17600600
- Schmitz-Weiss, Amy; Domingo, David** (2010). “Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice”. *New media & society*, v. 12, n. 7, pp. 1156-1171.
<https://doi.org/10.1177/1461444809360400>
- Schumpeter, Joseph-Alois** (1943). *Capitalism, socialism, and democracy*. London: George Allen & Unwin. ISBN: 0061330086
- Serrano, María-José; García, José-Vicente; Rodríguez-Pallares, Miriam** (2021). “La prensa regional en España: análisis y prospectiva económica y editorial”. *Historia y comunicación social*, v. 26, n. 1, pp. 181-190.
<https://doi.org/10.5209/hics.75707>
- Sixto-García, José; Silva-Rodríguez, Ana; Rodríguez-Vázquez, Ana I.; López-García, Xosé** (2022). “Redefining journalism narratives, distribution strategies, and user involvement based on innovation in digital native media”. *Journalism*.
<https://doi.org/10.1177/14648849211062766>
- Spyridou, Lia-Paschalia; Matsiola, Maria; Veglis, Andreas; Kalliris, George; Dimoulas, Charalambos** (2013). “Journalism in a state of flux: journalists as agents of technology innovation and emerging news practices”. *International communication gazette*, v. 75, n. 1, pp. 76-98.
<https://doi.org/10.1177/1748048512461763>
- Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne** (2013). “What is media innovation?”. In: Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne (eds.). *Media innovations. A multidisciplinary study of change*. Goteborg: Nordicom, pp. 13-26.
- Thurman, Neil; Lewis, Seth C.; Kunert, Jessica** (2019). “Algorithms, automation, and news”. *Digital journalism*, v. 7, n. 8, pp. 980-992.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1685395>
- Tidd, Joseph; Bessant, Jon** (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Hoboken, NJ, USA: Wiley. ISBN: 978 1 119713302
- Trillo, Magdalena; Alberich-Pascual, Jordi** (2020). “Análisis y tipificación de formatos emergentes en el ciberperiodismo español: de la adaptación multimedia a la disrupción transmedia”. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 26, n. 1, pp. 367-375.
<https://doi.org/10.5209/esmp.67317>
- Valero-Pastor, José-María; Carvajal, Miguel** (2017). “Organización de equipos multidisciplinares: el periodismo de datos en El país”. *Textual and visual media*, v. 10, pp. 247-262.
- Valero-Pastor, José-María; Carvajal, Miguel; García-Avilés, José-Alberto** (2019). “Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal”. *Profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280514.
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.14>
- Valero-Pastor, José-María; González-Alba, José-Antonio** (2018). “Las startups periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos”. *Revista latina de comunicación social*, n. 73, pp. 556-582.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1269>
- Vázquez-Herrero, Jorge; Vizoso, Ángel; López-García, Xosé** (2019). “Innovación tecnológica y comunicativa para combatir la desinformación: 135 experiencias para un cambio de rumbo”. *El profesional de la información*, v. 28, n. 3, e280301.
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.may.01>
- Woodside, Arch; Baxter, Roger** (2016). “Case-based modelling of business-business relationships: achieving high quality and impact in your research”. In: Woodside, Arch. *Bad to good*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 113-148.
<https://doi.org/10.1108/978-1-78635-334-420161007>
- Zaragoza-Fuster, Teresa; García-Avilés, José-Alberto** (2018). “Desarrollo de la innovación periodística en la televisión pública: el caso del RTVE Lab”. *Hipertext.net: revista académica sobre documentación digital y comunicación interactiva*, n. 17, pp. 11-21.
<https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i17.02>

8. Anexos

Anexo 1. Cuestionario guía

Observaciones preliminares

Nos centraremos, por un lado, en el análisis de innovaciones específicas y, por otro lado, en las iniciativas periodísticas o medios de comunicación.

Por favor, no mencione innovaciones desarrolladas por empresas para las que trabaja o con las que tenga una relación directa (es decir, consultor, colaborador).

Por favor, piense en las innovaciones entendiendo el periodismo en un sentido amplio, incluyendo la radio y televisión, medios impresos y digitales, medios tradicionales, así como organizaciones de noticias sin ánimo de lucro, start-ups informativas, publicaciones de nicho (deportes, ciencia, tecnología, cultura...), empresas de tecnología con servicios de noticias, medios nativos digitales, laboratorios de medios, medios locales, etc. Las innovaciones pueden identificarse en las áreas de la producción, la organización, los procesos internos o la comercialización de los productos y servicios.

1a. ¿Podría mencionar las 10 innovaciones periodísticas exitosas más innovadoras o relevantes de España, lanzadas hace al menos un año? Estamos considerando las innovaciones aplicadas entre los años 2011 y 2020. Por exitosas se entiende que las innovaciones siguen en curso y han logrado objetivos o resultados deseados.

1b. ¿Por qué nombró cada innovación?

Respuesta asistida (es posible que haya varias respuestas):

- Económicamente beneficiosa para la organización productora
- Económicamente significativo para toda la industria
- Modelo y pionero de toda la industria
- Mejora la calidad periodística
- Disruptiva/radical para la calidad periodística
- Beneficiosa para una sociedad democrática (por ejemplo, formación de opinión)
- Disruptiva para una sociedad democrática
- Extremadamente innovadora desde una perspectiva técnica
- Innovador para la organización (para la distribución, para la producción, para la interacción con las audiencias)
- Otro

1c. ¿Quién implantó la innovación? ¿Cuándo? ¿Con qué objetivo?

1d. ¿Hay alguna innovación en la que no haya pensado en primer lugar, pero que crea que es particularmente importante en las siguientes áreas?

- Objetos de la innovación: una herramienta específica (ej. un sistema de gestión de contenidos impulsado por la inteligencia artificial).
- Sujetos de la innovación: roles y funciones innovadoras (ej. periodistas *hackers*, periodistas de datos, periodistas/equipos de investigación).
- Procesos de innovación (ej. un algoritmo para mejorar la distribución de noticias personalizadas).
- Redes de innovación (ej. redes para la igualdad de género).
- Mecanismos de transferencia de la innovación (ej. una asociación de medios).
- Cultura de la innovación
- Unidades de innovación: departamentos específicos que se centran en la innovación (ej. laboratorios de medios, periodismo de datos, verificadores, departamentos/redes de investigación, departamentos de medios sociales...).
- Innovación en contenidos: innovación en la narración y los relatos (ej. un reportaje de inmersión, un webdoc con juegos, un reportaje de TV de realidad aumentada, un noticiero de *Snapchat*).
- Innovación en géneros: desarrollo de nuevos géneros y formatos periodísticos (ej. *newsgames*, historias en vivo de *Instagram*, documentales de realidad virtual, cobertura transmedia...).
- Innovación de los modelos empresariales: creación de nuevas fuentes de ingresos, formas innovadoras de comercializar productos y servicios de noticias (ej. emprendimiento, financiado por fundaciones, modelos de afiliación).
- Innovación en la participación del público (ej. creación de agencias fotográficas de noticias generadas por los ciudadanos, el fotoperiodismo colaborativo, las interacciones a través de las redes sociales).

2a: ¿Qué innovación periodística española que fracasó entre 2011 y 2020 considera que está entre las más innovadoras o importantes? (Máx. 3 respuestas). El criterio que define el fracaso en esta investigación es que la innovación ya no exista hoy en día.

2b: ¿Por qué nombró cada innovación fracasada?

- Económicamente beneficiosa para la organización productora
- Económicamente significativo para toda la industria
- Modelo y pionero de toda la industria

- Mejora la calidad periodística
 - Disruptiva/radical para la calidad periodística
 - Beneficiosa para una sociedad democrática (por ejemplo, formación de opinión)
 - Disruptiva para una sociedad democrática
 - Extremadamente innovadora desde una perspectiva técnica
 - Innovador para la organización (para la distribución, para la producción, para la interacción con las audiencias)
 - Otro
3. ¿Podría destacar alguna innovación adoptada en España que ha servido para solucionar problemas asociados a la pandemia del Covid-19?
4. ¿Qué organizaciones periodísticas españolas considera más innovadoras? Por favor, explique brevemente la razón por la que seleccionó cada una de ellas (Hasta 10)
5. ¿A qué otras personas expertas en el mercado español deberíamos preguntar sobre las innovaciones periodísticas de los últimos diez años? (Máx. 5 personas)

Anexo 2. Innovaciones descartadas

Innovación	Total
Analítica	13
Periodismo comunitario	13
Entornos múltiples	12
Estrategia de CMS	11
<i>Product manager</i>	11
Agencia de publicidad	11
Crowdfunding	11
Medio basado en proyectos	11
Desintermediación	11
Periodismo de servicio	11
Nichos temáticos	10
Eventos digitales	9
<i>Crossmedia</i>	9
Negocio basado en B2B	8
Curación de contenidos	7
Navegación continua	7
Realidad aumentada	7
<i>Slow journalism</i>	7
Mejoras web	6
Contenido <i>Evergreen</i>	6
Financiación con plataformas	6
Generalización temática	6
Optimización web	6
Transparencia	6
Vídeo explicativo	6
Interfaces de audio	3
<i>Video on demand</i>	3
Afiliación	2
Apps de entretenimiento	1,5
Capacidad de 5G	1
Asociaciones de periodistas	1
Mensajería instantánea	1
Micropagos	1
Responsabilidad social corporativa	1
Gigapan	0,5
Piezas de última hora	0,5