

# Espejo de Monografías

ISSN: 2660-4213 Número 21, año 2023. URL: espejodemonografias.comunicacionsocial.es

MONOGRAFÍAS DE ACCESO ABIERTO  
OPEN ACCESS MONOGRAPHS

COMUNICACIÓN SOCIAL  
ediciones y publicaciones

ISBN 978-84-17600-96-9

## Innovar en innovación televisiva

Análisis de casos de éxito en los medios públicos europeos (2023)

César Feiras Ceide; José Miguel Túnéz López;  
Marta Rodríguez Castro (editores)

## Separata

## Prólogo

### Título del Capítulo

«Prólogo. Inno¿vamos?: Tareas pendientes en la innovación existencial de los medios»

### Autoría

Urbano García Alonso

### Cómo citar este Capítulo

García Alonso, U. (2023): «Prólogo.

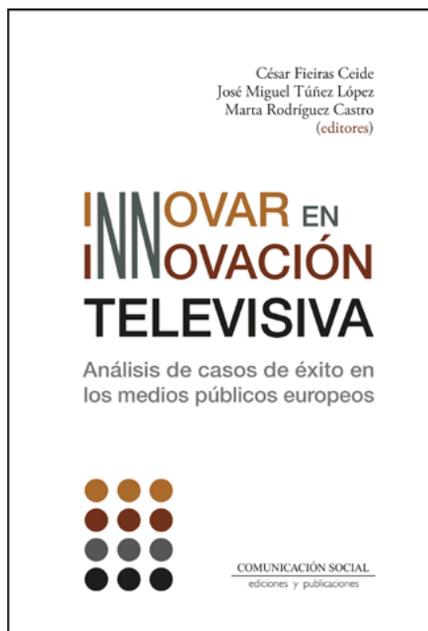
Inno¿vamos?: Tareas pendientes en la innovación existencial de los medios». En Feiras Ceide, C.; Túnéz López, J.M.; Rodríguez Castro, M. (eds.), *Innovar en innovación televisiva. Análisis de casos de éxito en los medios públicos europeos*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

ISBN: 978-84-17600-96-9

D.O.I.:  
<https://doi.org/10.52495/prol.emcs.21.p107>

D.O.I.:

<https://doi.org/10.52495/prol.emcs.21.p107>



El libro *Innovar en innovación televisiva. Análisis de casos de éxito en los medios públicos europeos* está integrado en la colección «Periodística» de Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Los Medios de Servicio Público intentan ser relevantes para los ciudadanos, en medio de una tormenta perfecta contra ellos en la que se cuestionan su financiación, su independencia editorial, su papel en la sociedad y su existencia en sí misma.

*Innovar en innovación televisiva* aborda un rastreo sobre la actividad de las principales radiotelevisiónes públicas de Europa para extraer un listado de casos de éxito de innovación en informativos que han sido posteriormente analizados por un amplio grupo de expertos académicos.

La construcción de una obra de estas características permite extraer una radiografía del estado actual de la innovación en los contenidos informativos, listando y analizando proyectos que renuevan tanto los procesos de producción de noticias, de distribución, como los formatos, equipos de trabajo, objetivos, y públicos destinatarios. Se analizan los canales empleados para alcanzar a las audiencias, el código comunicativo empleado, las narrativas establecidas, y los elementos que convergen en una comunicación fluida, multiplataforma, líquida y multisoporte. 29 autores de 14 centros universitarios e investigadores desgranar en este libro iniciativas de innovación desarrolladas por los Medios de Servicio Público europeos, con especial énfasis en el ámbito informativo; analizan a la vez que ponen tareas a los medios: colocar a los usuarios en el centro, adoptar una mentalidad digital de productos y servicios, implementar un liderazgo efectivo y transformacional y armar una estrategia basada en datos.

# Sumario

<b>Prólogo. Inno¿vamos?: Tareas pendientes en la innovación existencial de los medios</b> <i>por Urbano García Alonso</i> .....	11
--	----

## BLOQUE I

La innovación en los medios de servicio público europeos

<b>Introducción. Creatividad y experimentación como aceleradores del cambio</b> <i>por César Fieiras Ceide; José Miguel Túñez López; Marta Rodríguez Castro</i> .....	17
--	----

<b>1. Innovación tecnológica y metamorfosis del newsmaking</b> <i>por José Miguel Túñez-López; Karina Valarezo González</i> .....	21
<i>Introducción</i> .....	21
<i>La IA en la producción de noticias: amplificación de la cobertura periodística y especialización de las informaciones</i> .....	26
<i>Distribución automatizada, recomendación y personalización de contenidos</i> .....	29
<i>Verificación automatizada de contenidos para contrarrestar las fake news</i> .....	31
<i>Referencias bibliográficas</i> .....	33
<b>2. Verificar para poder innovar: estudios de casos desde la hibridación y la transversalidad entre medios</b> <i>por Santiago Tejedor; Laura Cervi; Belén Sancho</i> .....	35
<i>Introducción</i> .....	35
<i>Metodología de trabajo</i> .....	37
<i>Resultados</i> .....	39
<i>Los medios de comunicación: poniendo en valor la figura del periodista</i> .....	39

<i>La información como servicio público: las agencias de noticias</i> .....	42
<i>Los fact-checkers y su modelo de negocio contra la desinformación</i> .....	45
<i>Conclusiones</i> .....	49
<i>Referencias bibliográficas</i> .....	50

<b>3. Tendencias de innovación en la producción de contenidos: los medios de comunicación públicos ante los desafíos de la cultura audiovisual hegemónica</b>	
<i>por María Soler Campillo; Javier Marzal-Felici</i> .....	53
<i>Introducción: la innovación, una forma de gestión esencial para los medios de comunicación públicos</i> .....	53
<i>Una aproximación al consumo de entretenimiento en España y en Europa</i> .....	54
<i>Una caracterización de la cultura audiovisual mainstream o hegemónica</i> .....	58
<i>Retos para la producción de contenidos de servicio público: el mandato de la diversidad audiovisual</i> .....	60
<i>Referencias bibliográficas</i> .....	64
<b>4. Innovación en contenidos y relación con las audiencias jóvenes</b>	
<i>por Félix Ortega-Mohedano; María Marcos Ramos</i> .....	67
<i>Introducción a la innovación en el audiovisual</i> .....	67
<i>Innovando en el contenido audiovisual</i> .....	69
<i>Las mil y una pantallas</i> .....	73
<i>La economía de la atención</i> .....	75
<i>La opinión de las audiencias jóvenes</i> .....	77
<i>Referencias bibliográficas</i> .....	79

## BLOQUE II

### Análisis de caso. Innovación en los informativos de los Medios de Servicio Público europeos

<b>5. Cómo acelerar un periodismo de vanguardia: laboratorios de innovación en las noticias de BBC y VRT</b>	
<i>por César Fieiras Ceide; Yolanda Martínez Solana</i> .....	87
<i>VRT NWSlab: Laboratorio interno de innovación para las noticias de la radiotelevisión pública flamenca belga</i> .....	90

<i>BBC News Lab: innovación compartida desde la British Broadcasting Corporation</i> .....	93
<i>Ideas fundamentales</i> .....	98
<i>Referencias bibliográficas</i> .....	100

## 6. La innovación infinita. Nuevos retos y dualidades en los Medios públicos europeos

por Juan Carlos Miguel de Bustos; Jessica Izquierdo Castillo

<i>Miguel Ángel Casado</i> .....	101
<i>Introducción</i> .....	101
<i>Innovación en los medios públicos</i> .....	102
<i>Dilemas y dualidades</i> .....	105
<i>Innovación transparente-Innovación oscura</i> .....	105
<i>Innovación con valores-sin valores. Y la necesidad de regulación</i> .....	107
<i>Algoritmos sí-algoritmos no</i> .....	108
<i>Forma de organización. Jerárquica vs virtual</i> .....	109
<i>Conclusión</i> .....	110
<i>Referencias bibliográficas</i> .....	111

## 7. Medios Basados en Objetos: ¿La personalización definitiva? Un análisis de las posibilidades y usos de esta herramienta para la ip-difusión contemporánea

por Martín Vaz Álvarez; Marius Dragomir.....

<i>Introducción</i> .....	115
<i>Entendiendo los Medios Basados en Objetos (OBM)</i> .....	118
<i>La tecnología detrás de los Medios Basados en Objetos</i> .....	120
<i>Ventajas clave de los OBM</i> .....	121
<i>Uso de Medios Basados en Objetos en la BBC</i> .....	124
<i>BBC Click 1000: el primer programa personalizado a través de medios basados en objetos</i> .....	124
<i>Proyecto Casualty Accessible and Enhanced (A&amp;E) Audio</i> .....	126
<i>Las experiencias MotoGP at Home, Football at Home y Football Fanzone</i> .....	128
<i>BBC StoryKit y Cook-Along Kitchen Experience (CAKE)</i> .....	129
<i>Retos y consideraciones en su implantación</i> .....	131
<i>Conclusiones</i> .....	132
<i>Referencias bibliográficas</i> .....	134

<b>8. Innovaciones en periodismo móvil y nuevos códigos informativos</b>	
<i>por Carmen Costa-Sánchez; María José Ufarte Ruiz</i> .....	137
<i>El MoJo que lo cambiará todo</i> .....	137
<i>Medios públicos e innovación móvil</i> .....	139
<i>Casos de estudio</i> .....	141
<i>Conclusiones</i> .....	146
<i>Referencias bibliográficas</i> .....	148
<b>9. La innovación al servicio de las noticias en la RTS suiza. El caso de los formatos informativos <i>Le Shorts, Le Rencard</i> y <i>Suisse Good</i></b>	
<i>por Mónica López-Golán; Olga Blasco-Blasco</i> .....	151
<i>Introducción</i> .....	151
<i>El caso de la RTS. La innovación al servicio de las noticias</i> .....	154
<i>Le Short, un formato para móvil</i> .....	156
<i>Le Rencard, la información en un feed de Instagram</i> .....	158
<i>Suisse Good, periodismo constructivo</i> .....	160
<i>Ideas fundamentales</i> .....	161
<i>Referencias bibliográficas</i> .....	163
<b>10. La automatización para acercarse a las audiencias. ARD <i>Tagesschau</i>, <i>Keys</i> de RTBF, <i>Voitto</i> de Yle y la SR de Suecia como casos de éxito</b>	
<i>por Isaac Maroto González; Juan Manuel Prieto Arosa</i> .....	165
<i>La automatización en los medios de comunicación</i> .....	165
<i>Keys RTBF: el bot conversacional para la Generación Z</i> .....	167
<i>ARD Tagesschau y su sistema de recomendación algorítmica</i> ....	170
<i>Yle y su robot para comunicar</i> .....	172
<i>SR y la automatización con control editorial</i> .....	174
<i>La automatización como herramienta para acercarse al usuario</i> .....	176
<i>Referencias bibliográficas</i> .....	177
<b>11. Proyecto de personalización de noticias a partir de la neurocomunicación. ARD-BR <i>Data Driven Publishing</i></b>	
<i>por Almudena Barrientos-Báez; David Caldevilla-Domínguez Marc Pallarés</i> .....	179
<i>Periodismo público para hoy</i> .....	181
<i>La muerte de la objetividad</i> .....	182

<i>El buen uso de la comunicación emocional.....</i>	<i>183</i>
<i>Bayerischer Rundfunk y su experimentación con el Data Driven Publishing.....</i>	<i>185</i>
<i>Referencias bibliográficas.....</i>	<i>192</i>
<b>12. NOS.nl: Innovación y accesibilidad para definir el periodismo y la alfabetización</b>	
<i>por Ana Gabriela Frazão-Nogueira; Patrícia Weber .....</i>	<i>193</i>
<i>Alfabetización a través de la accesibilidad tecnológica .....</i>	<i>193</i>
<i>Innovación, competencias y diferenciación.....</i>	<i>194</i>
<i>El Nieuws van de Week y el Jeugdjournaal .....</i>	<i>195</i>
<i>NOS Stories.....</i>	<i>196</i>
<i>NOS-videos verticales en la app.....</i>	<i>197</i>
<i>Conclusión.....</i>	<i>198</i>
<i>Referencias bibliográficas.....</i>	<i>200</i>
<b>13. Innovación y fact-checking en la lucha contra la desinformación en la red CIRCUM: el caso de la RTBF belga y el proyecto Faky</b>	
<i>por José Rúas Araújo; Talía Rodríguez Martelo .....</i>	<i>205</i>
<i>Introducción: la lucha contra la desinformación en la agenda de las televisiones regionales europeas.....</i>	<i>205</i>
<i>Estudio de caso: Faky.....</i>	<i>209</i>
<i>Conclusiones .....</i>	<i>214</i>
<i>Referencias bibliográficas.....</i>	<i>216</i>
<b>14. La construcción de una esfera pública europea a través de la colaboración y la innovación: A European Perspective, la redacción más grande de Europa</b>	
<i>por Marta Rodríguez-Castro; Karen Arriaza-Ibarra.....</i>	<i>219</i>
<i>Introducción .....</i>	<i>219</i>
<i>Una mirada europea: la redacción más grande de Europa .....</i>	<i>222</i>
<i>Innovación al servicio del interés público.....</i>	<i>225</i>
<i>Una perspectiva compartida para atajar desafíos comunes .....</i>	<i>226</i>
<i>Conclusión.....</i>	<i>229</i>
<i>Referencias bibliográficas.....</i>	<i>230</i>
<b>Conclusión. Innovar en innovación</b>	
<i>por César Fieiras Ceide; José Miguel Túñez López; Marta Rodríguez Castro .....</i>	<i>233</i>



# Prólogo

## Inno¿vamos?: Tareas pendientes en la innovación existencial de los medios

*Urbano García Alonso*

Director de Innovación y Digital de RTVE

Si, por innovar, entendemos visualizar el mañana en la agenda del hoy, a los medios de comunicación tradicionales se nos trastabilla el calendario cuando confundimos transformación digital con digitalización, innovación con renovación y cambio cultural con maquillaje transitorio.

Partamos de las múltiples motivaciones que nos inducen a innovar: adelantarnos a la competencia, presumir dentro de nuestra industria, participar en una política simbólica, gastar dinero procedente de fondos que no llegarían por otras vías, ejecutar el impulso de un CEO proactivo que quiera dejar legado...pero ¿Qué ocurre cuando el *leit motiv* de la innovación es la mera supervivencia, la necesidad del cambio para sobrevivir? Hoy en día, este es el mayor principio de acción innovadora en los medios públicos: garantizar nuestra presencia en la vida de las personas. Porque, poco a poco, la vamos perdiendo.

Desde esta poco glamourosa motivación, intentamos ser relevantes para los ciudadanos, en medio de una tormenta perfecta contra los medios públicos en la que se cuestionan nuestra financiación, nuestra independencia editorial, nuestro papel en la sociedad y nuestra existencia en sí misma.

Internamente, los *Public Service Media* (PSM), estamos debatiendo qué somos o qué queremos ser. ¿Medios tradicionales de radio y televisión que, además, producimos digital? o ¿Empresas de *core* digital entre cuyas actividades están la radio y la televisión? Desde estos frentes, innovar es hacer lo que veníamos haciendo, pero de una manera diferente. E innovar disruptivamente es hacer productos y servicios totalmente dis-

tintos a los ejecutados hasta ahora. En el actual panorama, la disrupción debe ser el nuevo sistema operativo de la actividad de los medios. Ser disruptivo no es una opción.

La innovación «ordinaria» puede ser de producto, de procesos de organización o de modelo de negocio. En las páginas de este libro podéis encontrar muestras de cada una de ellas. Es decir, podemos identificar innovaciones en contenidos (del transmedia a la omnicanalidad o multicanalidad), de distribución (aplicaciones, VOD) e incluso de soportes. Hay para quienes se puede simplificar en transformación digital toda huida hacia delante en la que cambias o te cambian, o te distingues o te extingues, o te aclimatas o te «acli-mueres».

Frente a esa innovación ordinaria que puede emparejarse conceptualmente sólo con una evolución puramente tecnológica (inteligencia artificial, periodismo 360, realidad aumentada, realidad virtual, *big data*, *blockchain* o NFT's) hay una innovación existencial que precede, como debate, a cualquier aplicación de estas novedades: ¿Cuál es el papel de los medios públicos en el actual ecosistema digital en el que hay nuevos actores vía Economía de Creadores de Contenido? ¿Cuál es nuestra relevancia en una nueva comunicación conversacional en la que la balanza se inclina a la toma de decisiones por la audiencia/usuarios empoderados por la tecnología?

Para nosotros, innovar en innovación es responder a estas, y otras, cuestiones. Y concluimos que sólo lograrán sobrevivir aquellos medios que:

1). Se llamen como se llamen —ya sea prensa, radio, televisión— sean capaces de construir una comunicación 360° escrita, hablada, vista y escuchada en la que se derriben los tradicionales silos verticales entre televisión, radio y los mal llamados ya medios «interactivos». Todo es interactivo y todo es digital. Por tanto, van quedando obsoletos los términos tradicionales para dar paso a una comunicación total en la que lo importante son los contenidos y no tanto las ventanas de emisión.

Los medios públicos seguimos dedicando más del 80% de nuestros recursos justo a lo que va en decadencia, la radio y la

televisión «de toda la vida». Mientras, despachamos con menos del 20% restante a eso que seguimos clasificando como un apéndice, «lo digital», justo lo que camina en auge.

2). Mantengan una verdadera interacción con su audiencia para que ésta pueda convertirse en una comunidad de intereses, vía conversación real, continua y bidireccional. Para mantener su relevancia, los medios de comunicación (especialmente los públicos) deben ser capaces de reinventarse rápidamente y con determinación, ritmos contradictorios con su velocidad actual de movimientos.

Y, en materia de informativos, entender que los cambios de paradigma en el consumo y la generación de contenidos han variado lo suficiente como para replantearse los conceptos mismos de noticia, espacios informativos o boletines, entre otros. Esta reflexión nos conducirá a ser sociales antes que radiofónicos y televisivos, a cambiar las prioridades, los flujos informativos, los espacios, las profesiones y los roles vinculados, para llegar al cambio realmente profundo que se necesita, el de las culturas corporativas obsoletas y ancladas en el siglo XX, las de visión telecéntrica y telediariocéntrica.

Hoy en día no es viable contar, a las tres de la tarde y las nueve de la noche, las noticias a una audiencia que ya conoce las noticias. Y no basta con disponer de una LAB, incorporar el periodismo móvil o la inteligencia artificial, repensar los formatos y narrativas, personalizar las noticias y bregar con las desinformaciones y *fake news*. Tenemos urgencia en pasar de la probeta a la producción diaria todas las iniciativas que verán reflejadas en las siguientes páginas.

29 autores de 14 centros universitarios e investigadores desgranar en este libro iniciativas de innovación desarrolladas por los PSM europeos, con especial énfasis en el ámbito informativo. Analizan a la vez que nos ponen tareas a los medios: colocar a los usuarios en el centro, adoptar una mentalidad digital de productos y servicios, implementar un liderazgo efectivo y transformacional y armar una estrategia basada en datos.

Se trata de entender todo nuestro camino como una senda de innovación. De generar un ecosistema innovador de aprendizaje más que desarrollar departamentos de innovación con iniciativas puntuales. De inocular el gen innovador en el ADR (Aprender/Desaprender/Reaprender) de nuestras organizaciones.

Si me preguntan cuál es el objetivo de una Dirección de Innovación en una corporación pública de medios, responderé que «desaparecer, como tal, antes de cinco años». El hecho de que exista un departamento concreto dedicado a la innovación en una empresa no es un buen síntoma. Es el reconocimiento, explícito, de que la Innovación aún no está impregnando la cultura de esa empresa y sigue siendo necesario alguien que la dirija.

A partir de las experiencias de otros, y de las conclusiones de los investigadores, a nosotros nos corresponde concienciar sobre la necesidad perentoria de innovar como *modus operandi*, superar las resistencias a los cambios, entender que no hay que tener una estrategia digital, sino una estrategia global en un mundo que es digital...y asumir que la velocidad de cambio en nuestro entorno es muy superior a la interna de transformación.

Nos quedan tareas pendientes. En normalidad, la innovación es siempre conveniente. En tiempos de incertidumbre, es imprescindible.