

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 Túñez López;
Marta Rodríguez Castro (editores)

Separata

Capítulo 5

Título del Capítulo

«Cómo acelerar un periodismo de vanguardia: laboratorios de innovación en las noticias de BBC y VRT»

Autoría

César Feiras Ceide;
Yolanda Martínez Solana

Cómo citar este Capítulo

Feiras Ceide, C.; Martínez Solana, Y. (2023): «Cómo acelerar un periodismo de vanguardia: laboratorios de innovación en las noticias de BBC y VRT». En Feiras Ceide, C.; Túñez 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/c5.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

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

BLOQUE I

La innovación en los medios de servicio público europeos

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

1. Innovación tecnológica y metamorfosis del newsmaking <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
2. Verificar para poder innovar: estudios de casos desde la hibridación y la transversalidad entre medios <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

3. Tendencias de innovación en la producción de contenidos: los medios de comunicación públicos ante los desafíos de la cultura audiovisual hegemónica	
<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
4. Innovación en contenidos y relación con las audiencias jóvenes	
<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

5. Cómo acelerar un periodismo de vanguardia: laboratorios de innovación en las noticias de BBC y VRT	
<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

<i>por Juan Carlos Miguel de Bustos; Jessica Izquierdo Castillo 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

<i>por Martín Vaz Álvarez; Marius Dragomir</i>	115
<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&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

8. Innovaciones en periodismo móvil y nuevos códigos informativos	
<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
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>	
<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
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	
<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
11. Proyecto de personalización de noticias a partir de la neurocomunicación. ARD-BR <i>Data Driven Publishing</i>	
<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>
12. NOS.nl: Innovación y accesibilidad para definir el periodismo y la alfabetización	
<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>
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	
<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>
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	
<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>
Conclusión. Innovar en innovación	
<i>por César Fieiras Ceide; José Miguel Túñez López; Marta Rodríguez Castro</i>	<i>233</i>

Cómo acelerar un periodismo de vanguardia: laboratorios de innovación en las noticias de BBC y VRT

César Fieiras Ceide

Universidad de Santiago de Compostela

Yolanda Martínez Solana

Universidad Complutense de Madrid

Resulta complejo predecir con exactitud cómo se desempeñará el periodismo en la próxima década. Más difícil se antoja precisar cuáles serán las tendencias o preferencias de consumo de los usuarios en un contexto extremadamente atomizado. Lo que es seguro es que ambos conceptos, productos periodísticos e intereses de la audiencia, irán aparejados, y la innovación, entendida ésta como una combinación novedosa de ideas, competencias y recursos existentes (Schumpeter, 1934), tendrá un papel protagonista a la hora de ensamblar las noticias y contenidos del futuro.

En esta transición y renovación incesante de rutinas y formatos, los laboratorios de innovación, también llamados *medialabs* o *labs*, se han consolidado desde 2010 como un fenómeno en expansión en los medios internacionales de referencia como *The New York Times*, *The Washington Post*, *The Boston Globe*, *BBC*, entre otros (Salaverría, 2015), suponiendo «una unidad interna de la empresa periodística, dotada de cierto grado de autonomía operativa y equipo humano propio, cuyo cometido es idear y promover innovaciones de carácter tecnológico, editorial y/o comercial, para la mejora competitiva de la organización» (Sádaba; Salaverría, 2016: 153).

El estudio de Salaverría (2015) apunta a que más de 30 medios a escala mundial han puesto en marcha estos departamentos, siendo más frecuentes en medios audiovisuales que en periódicos, con perfiles profesionales con una orientación

hacia lo tecnológico, y entre los que diferencia cuatro modelos: uno centrado en el desarrollo de tecnología y aplicaciones; el orientado a la innovación en lenguajes, formatos, infografías y periodismo de datos; otro destinado a promover proyectos empresariales y comerciales; y un cuarto modelo dedicado a la formación periodística.

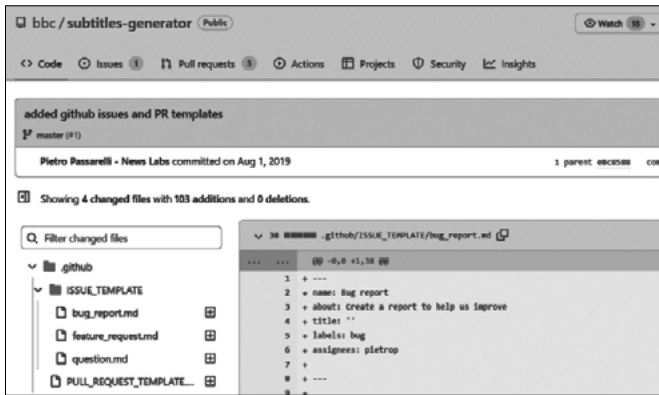
En el caso español, en 2016 diez medios ya habían incorporado a su estructura un laboratorio de innovación (RTVE, *Diario de Navarra*, *El Confidencial*, Vocento, *eldiario.es*, *Ideal*, *El Mundo*, *El Español*, *La Vanguardia* y la Sexta) (Donaire-Pitarch, 2016), con el objetivo central de encontrar productos innovadores y lenguajes con los que atraer a unas audiencias cada vez más insatisfechas, desarrollando herramientas y tecnologías vanguardistas que den un salto cualitativo a sus productos (López Hidalgo; Ufarte, 2016).

Las corporaciones de radiotelevisión pública de Europa también se han ido sumando a esta tendencia en los últimos años, siendo la innovación en su caso más una necesidad que una opción. La crisis de confianza por la que muchas de ellas atraviesan y la disruptiva propuesta tecnológica y digital de las operadoras privadas deja a los Public Service Media (PSM) con escaso margen de reacción.

La BBC fundó en 2012 una incubadora encargada de impulsar la innovación en sus contenidos informativos, llamada BBC News Lab. Este departamento reúne habilidades editoriales y técnicas para explorar y crear prototipos y nuevas líneas narrativas, un puente conector entre sus periodistas y su departamento de investigación y desarrollo. «Somos un equipo diverso con experiencia en periodismo digital y de transmisión, desarrollo de software, tecnología de transmisión, gestión de proyectos, diseño y experiencia de usuario», explican en su página web bbcnewslabs.co.uk.

El BBC News Lab tiene un enfoque de proyección externa. Desde su página web comparten gran parte de los proyectos que desarrollan con la comunidad de medios y usuarios, dejando el código de los prototipos en abierto para que el resto de actores se involucren y contribuyan. También actualizan en

Imagen 1. Código en abierto de la herramienta de generación de subtítulos del BBC News Lab.



Fuente: BBC.

su blog de noticias las últimas informaciones sobre sus experimentos, y organizan jornadas temáticas destinadas a encontrar respuesta a problemas de toda la industria.

A diferencia del laboratorio de la BBC, el otro caso de estudio que se analiza en este capítulo —el NWSlab de la VRT de Bélgica— tiene una orientación plenamente interna, destinado a mejorar el impacto de los proyectos de innovación en las noticias de la corporación. No transfieren en la radiotelevisión pública flamenca belga la actividad de su lab de cara al exterior, la única información en abierto disponible consiste en un vídeo corporativo subido a su biblioteca de medios en la que hacen repaso de las iniciativas desarrolladas y en la que mencionan esta nueva sección.

El lab fue creado en noviembre de 2021 para cerrar la brecha entre su departamento de innovación y el de noticias, donde era difícil involucrar a los profesionales de la información (periodistas y editores) en iniciativas innovadoras, ya que por lo general estos trabajadores están más interesados en indagar en los propios hechos informativos y en realizar su actividad como siempre lo han hecho, más que preocuparse por el envoltorio que rodea al contenido o la forma en la que lo distribuyen a la sociedad.

En este capítulo se analiza el origen, estructura, funcionamiento y actividad principal de dos laboratorios de innovación referentes en el contexto de las radiotelevisiónes públicas de Europa: el BBC News Lab y el NWSlab de la VRT de Bélgica. Ambos fueron seleccionados teniendo en cuenta la fecha de creación y su actividad. El lab de la BBC es de los primeros en integrarse en un medio de comunicación en el ámbito global (2012), y el de la VRT (noviembre de 2021) de los últimos en iniciar su actividad. Ambos investigan, además, con enfoques diferentes: externo el de la BBC, e interno el de la VRT.

El análisis de la actividad y de los proyectos principales de ambos laboratorios permite concretar las causas que motivaron su creación; identificar disparidades en metodologías y en rutinas de trabajo; y conocer su estructura interna y los perfiles profesionales que componen los equipos de trabajo. Las entrevistas cualitativas en profundidad a Miranda Marcus, directora ejecutiva de productos del BBC News Lab, y a Chajá Libot, investigadora de usuarios en el NWSlab de la VRT, sirven de base para realizar ese análisis. En el caso de la BBC se completa un mapeo de la página web de su laboratorio de innovación para analizar pormenorizadamente su actividad y extraer un listado de todos los proyectos y eventos que han hecho públicos desde su creación. En la VRT se trabaja con cuestionario de reconsulta para matizar los datos que se consideran oportunos.

VRT NWSlab: Laboratorio interno de innovación para las noticias de la radiotelevisión pública flamenco belga

La VRT creó en noviembre de 2021 un laboratorio de innovación para aproximar a sus periodistas y editores a los procedimientos innovadores y a la actualización y modernización de procesos. Los profesionales que colaboran con este departamento provienen de diferentes secciones, a pesar de que el equipo interno principal está formado por 12 personas cuyo reparto de puestos se concreta en la siguiente Tabla 1.

Tabla 1. Reparto de puestos en el VRT NWSlab.

Puesto	Función
<i>Redactor jefe</i>	Apoya la iniciativa. Es importante para que los periodistas implicados reciban el mandato y el tiempo necesario para trabajar en ella.
<i>Coordinador de NWSlab VRT Innovation</i>	Punto único de contacto para todas las iniciativas de noticias del departamento de innovación.
<i>Jefe del departamento de DDT (datos, desinformación, tecnología)</i>	Responsable de los desarrollos y procedimientos tecnológicos del laboratorio. Coordina a los periodistas del departamento DDT.
<i>Periodistas Departamento DDT</i>	Aplican los desarrollos y prototipos para probar su funcionamiento sobre los procesos informativos.
<i>Investigación de usuarios VRT Innovation</i>	Participa en proyectos de I+D relacionados con las noticias. Traduce las ideas de los usuarios del laboratorio de noticias en el proyecto y hace que los desarrollos dentro de estos proyectos sean tangibles para comunicarse con los periodistas y otras partes interesadas en VRT.
<i>Desarrollo VRT Innovation</i>	Crea prototipos para hacer tangibles los desarrollos dentro de estos proyectos con el fin de recoger opiniones y comunicar.

Fuente: elaboración propia.

El eje principal de la metodología de trabajo seguida en el VRT NWSlab consiste en reuniones semanales para discutir todos los proyectos en curso. El primero de los temas abordados tiene relación con las actualizaciones editoriales, a las que dan prioridad sobre el resto de cuestiones. De esta forma, los investigadores de usuarios pueden conocer mejor los flujos de trabajo actuales para tenerlos en cuenta en su actividad.

Acto seguido, en estos encuentros se ofrece información actualizada sobre los proyectos innovadores en curso, y se comparten consejos y trucos que han detectado a partir del análisis de resultados de la semana anterior, como por ejemplo nuevas herramientas, temáticas de interés o puntos débiles que se pueden reencaminar. Chajá Libot explica que también aprovechan estos momentos para compartir conocimientos entre secciones e invitar a ponentes externos que ofrezcan nuevos puntos de vista y asistencia a los profesionales de la corporación.

(Chaja Libot, investigadora de usuarios en VRT): «Trabajamos juntos *ad hoc* en proyectos. Formamos un equipo de personas relevantes. A veces, los periodistas sólo son necesarios para dar su opinión. En algunos proyectos nos dividimos las tareas para crear algo juntos».

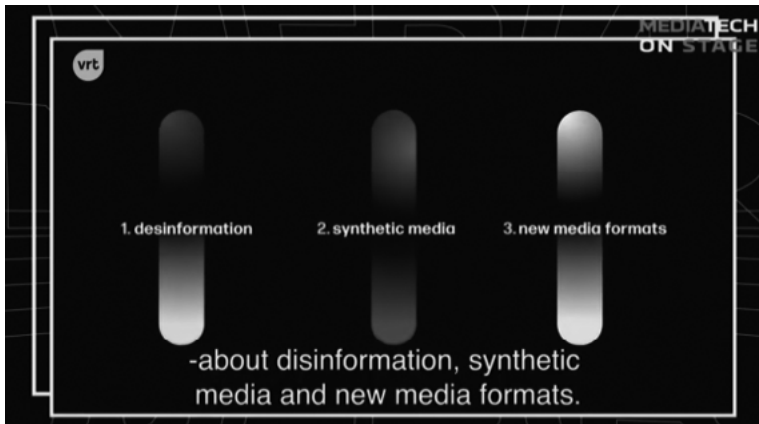
La lucha contra la desinformación copa la mayor parte de los esfuerzos de la VRT desde su condición de emisora pública, ya que entienden que deben actuar e investigar de forma permanente sobre posibles soluciones contra la intoxicación informativa y las mentiras. Un ejemplo de ello es su iniciativa ‘Checkbox’, una «caja de herramientas curada por expertos en desinformación», los *fact-checkers* de VRT, que pretende hacer accesibles y comprensibles las herramientas de comprobación de hechos para todos los periodistas de la redacción. Sus otros dos pilares se centran en los medios sintéticos basados en IA y en el desarrollo de nuevos formatos.

Están investigando en la corporación belga sobre cómo mejorar el flujo de trabajo de los periodistas con herramientas automatizadas asistidas por inteligencia artificial. Explica Chaja Libot que, para el sector de los medios de comunicación, la rápida evolución del entorno informativo digital es un auténtico reto, por lo que los periodistas se encuentran sometidos a una gran presión de tiempo y plazos de aprendizaje, actualización y ejecución, además de tener que «crear historias fiables en formatos cada vez más diferentes para poder responder a los hábitos del usuario de los medios».

En esta dirección crearon un prototipo llamado ‘Video Butler’, una herramienta que basándose en la historia narrada puede sugerir imágenes o vídeos de archivo para compilar automáticamente nuevos vídeos cortos, por lo que a partir del etiquetado del contenido mezcla una tarea de interpretación y de producción de nuevas piezas.

En definitiva, la colaboración que se originó en el NWSlab de la VRT es valorada por los integrantes del departamento como una iniciativa altamente positiva para optimizar la calidad de los contenidos informativos de la corporación, lo que además fructificó en la redacción de propuestas de proyectos

Imagen 2. Prioridades de trabajo en el NWSlab de VRT.



Fuente: VRT.

relevantes basadas en opiniones reales de los usuarios; en una comunicación clara y rápida entre investigadores y periodistas; en la utilización de los conocimientos técnicos del equipo de innovación para crear, por ejemplo, historias basadas en datos; y en un intercambio y puesta en común permanente de conocimientos.

Será de interés efectuar un seguimiento en los próximos años de la evolución de este departamento y concretar si se mantiene su estructura, si aumentan sus dimensiones, o si sus límites terminan por difuminarse, tomando los propios periodistas el control de las tareas innovadoras, de testeo de nuevas herramientas y de investigación de usuarios para cristalizar nuevas ideas y formatos.

BBC News Lab: innovación compartida desde la British Broadcasting Corporation

El laboratorio de innovación de la BBC es un departamento con más de 10 años de actividad en el seno de la corporación, con enfoque abierto, y que ya ha hecho públicos en su pági-

Imagen 3. Interfaz de la página de inicio del BBC News Lab.



Fuente: BBC

na web 80 proyectos de innovación de los que ha compartido además el código de desarrollo de alguno de ellos para su testeo y mejora por parte de actores externos a la organización.

La actividad del BBC News Lab en la red se puede resumir en tres puntos principales: los proyectos a través de los que exploran cómo las nuevas herramientas y formatos afectan a la forma en que se encuentran y se informan las noticias; la sección de noticias en la que comparten información sobre sus últimos proyectos y rutinas de trabajo; y su sección de ‘involucración’ de agentes externos, a través de la que anuncian y promocionan los eventos que realizan y promueven conexiones con la industria en general.

Éste empezó como un pequeño e informal experimento en 2012. La principal motivación del equipo era el razonamiento de que podrían innovar y aplicar la innovación más rápido si integraban este departamento interfuncional, en el que trabajan tanto periodistas como ingenieros, lo que significa que pueden actuar directamente sobre las rutinas de trabajo de las redacciones y ser capaces de ser más precisos y prácticos sobre qué crean y cómo lo crean.

Son 17 los profesionales vinculados en exclusiva al laboratorio, entre los que destacan tanto perfiles periodísticos, enfocados a entornos digitales, como expertos en ingeniería informática. En este sentido, tienen diferentes responsables que se encargan de supervisar la línea editorial o el apartado de desarrollos e ingeniería. En la página web del lab, en el directorio de equipo

de trabajo, es posible contabilizar los siguientes puestos, representados en la Tabla 2:

Tabla 2. Distribución de puestos de trabajo en el BBC News Lab.

Distribución de puestos de trabajo en el BBC News Lab	1 director ejecutivo de producto
	5 ingenieros de programación superior
	2 productoras sénior de investigación y desarrollo
	1 ingeniero superior de sistemas
	4 Ingenieros de software
	1 ingeniero de software graduado
	1 ingeniero de software júnior
	1 editor de noticias
	1 periodista

Fuente: elaboración propia.

Trabajan en este lab con un círculo de creación de proyectos a partir del que los miembros de los equipos proponen ideas que provienen de diferentes orígenes. Algunas de ellas parten de los propios responsables del laboratorio, cuando identifican determinadas necesidades o posibilidades, las que detectan de diferentes formas, cuando buscan un *engagement* estratégico, por ejemplo, o cuando hacen *engagement* con las comunidades tecnológicas.

Los objetivos del laboratorio de la BBC están alineados con sus objetivos estratégicos centrales, siendo el principal de ellos el acelerar la innovación en las redacciones y el aplicar la tecnología en sus espacios PSM. Añade Marcus que lo que realmente les gusta en el lab es desarrollar la innovación relacionada con el impacto sobre la audiencia y el impacto sobre el periodismo, ejecutar investigaciones sobre el comportamiento de los usuarios y pensar y reflexionar sobre los requisitos periodísticos. De esta forma valoran simultáneamente las necesidades periodísticas y las de la audiencia, para crear así productos que tengan en cuenta ambas vertientes.

La enorme dimensión de la BBC hace que sus desarrollos innovadores no sólo se centren en un soporte o tecnología determinada, ya que son un medio «con presencia en todos los espacios, radio, tele y online, y con estaciones en muchos países», en los que hablan de sociedad, economía, deportes y muchas otras temáticas en 42 lenguas, por lo que no sólo piensan en recomendaciones o automatización, sino en cómo la aplicación de la innovación estratégica o tecnológica puede marcar realmente una diferencia significativa. Intentan entender desde el lab en todo momento el contexto de la BBC «para evolucionar, ser más inclusivos, permitir la participación de la audiencia, ser más dinámicos y experimentar con nuevos y llamativos formatos».

Como resultados generales, sintetizan desde la corporación que es complejo implementar las ideas, tanto en los procesos de innovación interna como externa, ya que lleva mucho tiempo completar los procedimientos, y cada vez disponen de un margen menor para obtener avances. Miranda Marcus relata dos valoraciones, una que proviene de una perspectiva tecnológica, de no desarrollar prototipos aislados, sino proyectos que realmente interactúen con la producción, testeo y distribución a las audiencias, de manera que no sean iniciativas aisladas, sino que se interconecten y sean capaces de entender el impacto sobre los usuarios.

La otra idea es que trabajen y desarrollen prototipos relacionados con el ecosistema que les rodea, crear herramientas para los periodistas que realmente estén relacionadas con su día a día y que sean necesarias para ellos. Desde el BBC News Lab han hecho públicos hasta diciembre de 2022 un total de 80 proyectos que clasifican en 6 diferentes categorías. Algunos de ellos se enmarcan en más de una tipología por la coincidencia de sus características con más de un clasificador. Asimismo, etiquetan cada iniciativa en función de su estado de desarrollo, donde distinguen entre proyectos ‘activos’, todavía en desarrollo; proyectos ‘terminados’; y proyectos ‘en uso’ que ya han incorporado a sus rutinas y estructuras. Las tipologías de proyectos trabajados en este laboratorio de innovación se enumeran y describen en la siguiente Tabla 3:

Tabla 3. Tipologías de proyectos del BBC News LAB.

Tipología	Nº	Descripción
Periodismo conversacional	3	Exploración sobre cómo entregar noticias a través de conversaciones en chat y voz.
Mejora de flujos de trabajo	37	Aplicaciones destinadas a simplificar y a acompañar a los periodistas en su día a día.
Plurilingüe	13	Asistencia a las personas que elaboran o consumen noticias en más de un idioma.
Nuevas experiencias de audiencia	23	Nuevas formas de encontrar y experimentar las noticias.
Dictado a texto	7	Transcripción asistida por máquina y todos los beneficios que se derivan de eso.
Periodismo estructurado	16	Uso de contenido modular y metadatos para ofrecer un mejor periodismo.

Fuente: elaboración propia.

Como organización financiada con fondos públicos, es una prioridad para la BBC la participación de agentes externos con su laboratorio de innovación, para lo que involucran a personas ajenas a su estructura siempre que es posible, abriendo parte del código de los proyectos y organizando eventos y *hacks* destinados a encontrar respuestas a los problemas generales de la industria. La British Broadcasting Corporation ha hecho públicos cuatro eventos desde 2019, cuya temática es dispar, siendo éstas ‘periodismo modular’, ‘storytelling con voz’, ‘herramientas para salas de redacción multilingües’, o ‘herramientas para el periodismo de investigación’. La descripción de estos encuentros se detalla en la siguiente Tabla 4:

Tabla 4. Eventos desarrollados por el BBC News Lab.

Nombre del evento	Fecha	Temática y descripción
<i>#newsHACK: periodismo modular</i>	24/03/20	«Contenido modular, periodismo estructurado, noticias atomizadas, medios basados en objetos: tiene muchos nombres. Se trata de usar 'módulos' de contenido de noticias para permitir la reconstrucción dinámica de experiencias de noticias, personalizadas para diferentes audiencias en diferentes circunstancias».
<i>#newsHACK: Storytelling con voz</i>	14/11/19	«Nueve equipos se reunieron en Level39 en Canary Wharf de Londres para un NewsHack de dos días sobre el tema de la narración con voz. Exploraron nuevas ideas que podrían ser habilitadas por las últimas innovaciones en este espacio».
<i>#newsHACK: herramientas para salas de redacción multilingües</i>	11/06/19	«En todo el mundo hay docenas de salas de redacción que funcionan en varios idiomas. ¿Cómo pueden las máquinas liberar a los periodistas para que se concentren en el periodismo en sí?».
<i>#newsHACK: Herramientas para el Periodismo de Investigación</i>	26/03/19	«En marzo de 2019, BBC News Labs y Connected Studio reunieron a más de 60 profesionales de los campos del desarrollo tecnológico y el periodismo para este #newsHACK sobre herramientas para ayudar a los periodistas de investigación. Para inspirar e informar a los asistentes el primer día comenzó con una serie de charlas de expertos en periodismo de investigación».

Fuente: elaboración propia.

Ideas fundamentales

Los laboratorios de innovación integrados en las estructuras de la BBC y VRT parten de enfoques y planteamientos radicalmente diferentes. Mientras que el lab de la British Broadcasting Corporation se orienta a desarrollos más sofisticados tecnológicamente y con la intención de asentarse como un repositorio de herramientas y conocimiento compartido para el conjunto de la industria, este departamento en la VRT tiene como propósito el aproximar internamente a sus periodistas a una filosofía y práctica innovadora, así como formar a estos profesionales en materias incipientes relacionadas con su actividad diaria.

La dimensión de los departamentos es similar, con 17 profesionales 100% vinculados en el caso de la BBC, y 12 en el de la VRT, a lo que se suma la colaboración de compañeros de otras secciones en ambas estructuras. Aun así, los perfiles profesionales que integran el BBC News Lab tienen una mayor inclinación hacia el desarrollo de software, lo que se contrapone al componente investigador y periodístico del personal del VRT NewsLab.

En relación con la tipología de proyectos llevados a cabo por ambos laboratorios, en la BBC establecen una clasificación de seis categorías para los 80 proyectos publicados desde su nacimiento en 2012: periodismo conversacional, mejoras de flujos de trabajo, plurilingüe, nuevas experiencias de audiencia, dictado a texto y periodismo estructurado. Por parte de la VRT, explican que desde el inicio de su actividad en noviembre de 2021 se han centrado principalmente en la lucha contra la desinformación, en el desarrollo de nuevos formatos y de soluciones asistidas por inteligencia artificial para optimizar los flujos de trabajo internos.

Las rutinas de trabajo identificadas en ambos departamentos son similares, con la puesta en marcha de ideas que provienen tanto de trabajadores como de directivos una vez localizan necesidades u oportunidades en la industria de medios, con jornadas internas de puesta en común y debate, y con la principal diferencia de que la incidencia del lab de la VRT se limita a la estructura de la corporación, mientras que el trabajo del BBC News Lab inicia una segunda fase fundamental de difusión y transferencia una vez concluyen con el prototipado de una idea.

Referencias bibliográficas

- Donaire Pitarch, David (2016). El auge de los laboratorios de innovación en los medios de comunicación. Trabajo de Final de Grado. Universitat Jaume I de Castelló.
- López Hidalgo, Antonio; Ufarte Ruiz, María José (2016). Laboratorios de periodismo en España. Nuevas narrativas y retos de futuro. *Ámbitos: revista internacional de comunicación*, 34
- Sádaba, C.; Salaverría, S. (2016). Los 'labs' de medios en España: modelos y tendencias. En A. Casero-Ripollés (coord.), *Periodismo y democracia en el entorno digital*. Sociedad Española de Periodística.
- Salaverría, Ramón (2015). «Los labs como fórmula de innovación en los medios». *El profesional de la información*, v. 24, n. 4, pp. 397-404. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.jul.06>
- Schumpeter, Joseph-Alois (1934). *The theory of economic development*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers. ISBN: 0 87855 698 2