

César Feiras Ceide  
José Miguel Túñez López  
Marta Rodríguez Castro  
(Editores)

# Innovar en innovación televisiva

Análisis de casos de éxito  
en los medios públicos europeos



SALAMANCA  
2023

1ª edición: Salamanca (España), 2023.

Diseño y producción gráfica: PEPA PELÁEZ, Editora.

Del texto: © *by* Los Autores, 2023.

Del Prólogo: © *by* Urbano García Alonso, 2023.

De esta edición:

COMUNICACIÓN SOCIAL EDICIONES Y PUBLICACIONES, sello propiedad de:  
© *by* PEDRO J. CRESPO, EDITOR y PEPA PELÁEZ, EDITORA (2023).

#### Contacto

Gestión:

Avda. Juan Pablo II, 42, Ático A. 37008 Salamanca, España.

Taller editorial y almacén:

c/ Escuelas, 16. 49130 Manganeses de la Lampreana (Zamora, España).

[info@comunicacionsocial.es](mailto:info@comunicacionsocial.es)

<https://www.comunicacionsocial.es>

ISBN: 978-84-17600-96-9

Depósito Legal: DL S 422-2023

Impreso en España. *Printed in Spain*

# 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.

Bloque I

LA INNOVACIÓN

EN LOS MEDIOS DE SERVICIO PÚBLICO EUROPEOS

## Introducción

# Creatividad y experimentación como aceleradores del cambio

La innovación para los medios de comunicación ha sido históricamente un concepto prioritario y vital, aunque también un proceso complejo de ejecutar, difuso, y sin una hoja de ruta clara para llevarlo a cabo. Algunas empresas informativas, las más sólidas en el apartado económico y con una filosofía más arriesgada, optan por desarrollar sus propias iniciativas y apuestan por las creatividades de su personal; mientras que otros medios apelan a la prudencia para evitar poner en riesgo sus presupuestos y adoptan la postura de seguidores inteligentes, siguiendo los pasos de competidores más solventes o menos precavidos.

En el caso de las radiotelevisión públicas, la innovación no sólo se reduce a la implementación de sistemas, herramientas o formatos, sino que vertebra un cambio de filosofía y una nueva forma de pensar qué, cómo, cuándo, dónde, por qué, y para quién se producen y distribuyen los contenidos.

En el ecosistema comunicativo actual, protagonizado por la digitalización acelerada de los procesos informativos, el contenido sigue siendo el rey, pero ya se ha asentado una capa por encima de él que copa la atención de los directivos de televisión y que reúne la mayor parte de sus esfuerzos: la optimización de la experiencia de usuario.

Los contenidos ya no son sólo un producto que se proyecta y se olvida, y la distribución de éstos no es tampoco el último eslabón de la cadena, sino que la conversación bidireccional que se genera alrededor de ellos, y la interacción de los públicos y aporte de valor en las nuevas plataformas sociales o sitios

web de los medios de comunicación, es el objetivo central que persiguen las diferentes emisoras.

Las nuevas tecnologías se han extendido a todos los apartados del *newsmaking*, desde el rastreo de temáticas de interés a través de alertas en redes sociales, hasta la documentación o redacción automatizada, la edición, distribución y verificación de informaciones. Las innovaciones en todos estos apartados irrumpen prácticamente de forma diaria, y en muchos casos consisten en combinar recursos o conceptos que no habían sido vinculados hasta entonces. Esa es la base de la creatividad: aproximar y unificar ideas hasta el momento distantes, pero en cuya unión se extrae un beneficio difícilmente alcanzable de forma independiente.

Para la producción de este libro, enmarcado en las actividades de investigación de la Cátedra RTVE-USC sobre Medios de Servicio Público en Europa, se ha ejecutado 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 pertenecientes al proyecto «Medios audiovisuales públicos ante el ecosistema de las plataformas: modelos de gestión y evaluación del valor público de referencia para España (VALCOMM)» (PID2021-122386OB-I00), financiado por el MCIN, AEI y FEDER, UE; con una larga trayectoria en el estudio de los medios de comunicación públicos y el valor que éstos aportan a la sociedad.

Se parte de un periodo de consulta a las emisoras públicas líderes para conocer de primera mano cuáles son sus proyectos más innovadores, y se continúa con la asignación de estos casos de estudio en función de su temática a 30 investigadores pertenecientes a 14 universidades del contexto español. La metodología aplicada para completar los estudios de caso varía en función del capítulo, pero entre las principales técnicas utilizadas se identifican el seguimiento de los contenidos proyectados, o de las rutinas y estrategias de producción seguidas; las entrevistas cualitativas en profundidad a los responsables de

los proyectos, o al mapeo de los sitios en los que se emplazan y distribuyen los contenidos, así como el análisis de la conversación establecida con los públicos interesados.

Estos 10 capítulos de casos de éxito de innovación en informativos conforman el segundo bloque de este manuscrito; siendo precedido por una sección introductoria en la que se analizan diferentes perspectivas de innovación, como son la innovación estratégica en tecnología y nuevos formatos; la innovación en las noticias y en la verificación; las tendencias de innovación en la producción de cultura audiovisual, y la innovación en la relación con las audiencias jóvenes.

Para la elaboración de estos cuatro capítulos centrales, de mayor corte teórico, se ha recurrido a la experiencia y conocimiento de la mayoría de directores de las Cátedras Institucionales de RTVE, como son la Cátedra RTVE-UAB para la innovación en los informativos; la Cátedra RTVE-UJI de Cultura Audiovisual y Alfabetización Mediática, y la Cátedra RTVE-USAL ‘Niñ@s, Jóvenes y Medios’, cuyas aportaciones elevan la calidad de este proyecto y completan una revisión transversal por los diferentes prismas de innovación.

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. También se innova en los canales empleados para alcanzar a las audiencias, en el código comunicativo empleado, en las narrativas establecidas, y en los elementos que convergen en una comunicación fluida, multiplataforma, líquida y multisoporte.

César Fieiras Ceide  
José Miguel Túñez López  
Marta Rodríguez Castro  
(Editores)

## Bloque II

ANÁLISIS DE CASO. INNOVACIÓN  
EN LOS INFORMATIVOS DE LOS MEDIOS DE SERVICIO  
PÚBLICO EUROPEOS

Una vez analizadas de forma pormenorizada las diferentes perspectivas de innovación en el primer bloque de este volumen, en la siguiente sección se procede a desgranar en diez capítulos más de 15 casos de éxito de innovación en los informativos detectados en corporaciones de radiotelevisión pública punteras del contexto europeo: ARD; BBC; BR; RTBF; RTÉ; RTS; RTVE; SR; VRT; YLE; NOS y en la EBU.

La selección de casos procede de una ronda de consulta efectuada a más de 20 emisoras, a las que se les ha preguntado por los tres proyectos más innovadores en relación con la producción o distribución de noticias en sus últimos dos años de actividad, 2022 y 2023. Del listado recibido se han seleccionado por su relevancia e interés un total de diez iniciativas que se han asignado para su estudio a diferentes investigadoras e investigadores expertos en medios públicos miembros del equipo del proyecto VALCOMM.

De entre las metodologías aplicadas para la observación de casos, se han aplicado el seguimiento de los contenidos proyectados, o de las rutinas y estrategias de producción seguidas; las entrevistas cualitativas en profundidad a los responsables de los proyectos, o el mapeo de los sitios en los que se emplazan y distribuyen los contenidos, así como el análisis de la conversación establecida con los públicos interesados.

Desde el equipo editorial de esta pieza se ha puesto especial énfasis en esbozar un listado de proyectos innovadores que sean diversos y heterogéneos, para que éstos sean representativos de las distintas fases de la cadena de producción de conte-

nidos. De esta forma, se analizan disciplinas y conceptos como los laboratorios de innovación; las nuevas tecnologías disruptivas; el periodismo móvil y los nuevos códigos informativos; los formatos informativos adaptados a las redes sociales; la automatización y personalización para la distribución de noticias; la accesibilidad y alfabetización mediática; el *fact-checking*; o la construcción de una esfera pública europea a través de la colaboración y la innovación.

Así, César Fieiras Ceide y María Yolanda Martínez abren este segundo bloque de contenido con un análisis exhaustivo de los laboratorios de innovación de la BBC y de la VRT, en el que profundizan en el origen, estructura, equipos, funcionamiento y proyectos principales de ambos labs a partir de entrevistas a integrantes de los departamentos y del mapeo de sus espacios corporativos.

Juan Carlos Miguel de Bustos, Jessica Izquierdo Castillo y Miguel Ángel Casado teorizan sobre la innovación infinita y los nuevos retos y dualidades que emanan en el panorama de los medios públicos de Europa, relegados éstos a un segundo plano del paradigma innovador al estar éste concentrado en un número muy limitado de empresas (GAFAM) que desarrollan sus procesos en una opacidad que esconde cualquier efecto negativo para la sociedad y elude cualquier posible regulación que las controle.

Los Medios Basados en Objetos (OBM) es la temática abordada en este libro por los investigadores Martín Vaz Álvarez y Marius Dragomir, quienes se adentran en el concepto, exploran la tecnología que lo impulsa, debaten sus ventajas y examinan su uso en la estructura de la BBC, corporación pionera en el desarrollo de esta herramienta en la producción y difusión de contenidos.

Carmen Costa-Sánchez y María José Ufarte-Ruiz esbozan en su capítulo una aproximación a la innovación en periodismo móvil y nuevos códigos informativos, para lo que estudian en detalle experiencias desarrolladas por RTÉ y RTVE, y concluyen que, mediante estos proyectos, el servicio público de televisión procura una nueva manera de acercarse a los ciuda-

danos, especialmente a las audiencias más jóvenes, dentro de su misión de informar, educar y entretener, apropiándose de las narrativas y el lenguaje móvil, aquel que mejor conocen y manejan las nuevas generaciones de usuarios.

En el caso de la *Radio Télévision Suisse* (RTS) es una de las corporaciones mediáticas europeas de servicio público que, a través de grupos de trabajo multidisciplinares, está impulsando una nueva oferta informativa distribuida en medios sociales. Mónica López Golán y Olga Blaco Blaco dedican su capítulo a analizar tres formatos nativos digitales de la entidad suiza, de los cuales, dos de ellos inician su andadura en pleno confinamiento, *Le Short*, un pódcast matutino distribuido a través de WhatsApp y *Le Rencand*, un *story* de Instagram con la selección de noticias del día que se publica a diario. El tercero, *Suisse Good*, es un boletín de noticias enviado cada lunes a sus suscriptores a través de correo electrónico.

Siguiendo esta línea de trabajo, los investigadores Isaac Maroto González y Juanma Prieto Arosa ofrecen una selección de iniciativas exitosas relacionadas con la automatización para acercarse a las audiencias: ARD Tagesschau, Keys de RTBF, Voitto de Yle y la SR de Suecia. Para ello, efectúan un mapeo de las rutinas de funcionamiento de cada una de estas iniciativas para relatar de forma precisa su funcionamiento, objetivos y limitaciones.

Sobre la interrelación entre la personalización de noticias y la neurocomunicación proyectan Almudena Barrientos-Báez, David Caldevilla-Domínguez y Marc Pallarés su proyecto de investigación. Estos autores se centran en la experiencia de la ARD-BR con su iniciativa Data Driven Publishing, en la que desde la corporación alemana han optado por implementar equipos multidisciplinares de comunicación horizontal como mejor medio para activar el periodismo de datos.

En el octavo capítulo de este bloque, las investigadoras Ana Gabriela Frazão-Nogueira y Patrícia Weber analizan diferentes iniciativas de la NOS.NL para aplicar procesos innovadores con el objetivo de optimizar la accesibilidad a la información y la alfabetización mediática. Ponen el foco estas autoras en los

proyectos NOS Nieuws van de Week, Jeugdjournaal y NOS Stories, de los que observan y describen su funcionamiento, contextualizando su dinámica y destacando su relevancia dentro de la televisión pública holandesa.

José Rúas Araújo y Talía Rodríguez Martelo examinan a través del proyecto Faky de la RTBF cómo operan la innovación y el *fact-checking* en la lucha contra la desinformación en la red CIRCOM. Explican que Faky, del canal belga RTBF, es un proyecto innovador adaptado a las demandas de las nuevas audiencias, en la lucha contra la propagación de noticias falsas, a disposición de la comunidad francófona y en la defensa de los valores comunitarios.

Como último caso de estudio trabajado en este manuscrito, Marta Rodríguez-Castro y Karen Arriaza-Ibarra ahondan en el proyecto colaborativo internacional *A European Perspective* de la EBU, un espacio innovador de interconexión en el que las redacciones de los medios de comunicación públicos involucrados comparten y agregan noticias elaboradas por sus homólogos europeos.

En definitiva, la observación de estos más de 15 proyectos permite detectar las prioridades de innovación y la hoja de ruta seguida por las radiotelevisiónes públicas de Europa para renovar, digitalizar y optimizar sus servicios de información. También, posibilita intuir los futuros campos de actuación y aquellas inquietudes que sentarán las bases de las noticias y redacciones del futuro. A través de estos estudios descriptivos, vinculados a las actividades de la Cátedra RTVE-USC, se pretenden orientar futuras investigaciones para seguir la evolución de las narrativas informativas, plataformas de distribución, espacios de conversación y códigos empleados en las noticias de los medios públicos del mañana.