

Kazetaritzako berrikuntza faktoreen berrikuspena: komunikazio laborategiak aztergai[&]

*Revisión de los factores de innovación en periodismo:
análisis de laboratorios de medios*

Assessment of the innovation factors impact on journalism:
Media Labs as case study

Yaiza Pozo-Montes*, Ainara Larrondo Ureta
UPV/EHU

LABURPENA: Kazetaritza lanbideak bi hamarkada baino gehiago daramatza etengabeko berrikuntzak markatutako eszenatoki batera egokitzen. Igorleen ugartizeak eta hartzaileak gero eta botere handiagoa izateak markatutako testuinguru bat da, non komunikabide tradizionalak irtenbide eraginkorrak bilatzen baitituzte multimedia eta interaktiboaren ekoizpen-aukerak errentagarritasun eta kalitate handienarekin ustiatzeko. Komunikabide garrantzitsuen barruan martxan jarritako berrikuntza-laborategiak (Media Labs) adierazle onak dira zentzu honetan. Ikerketa honek Espaniako kazetaritza eta komunikazio-arloetako enpresa, lanbide eta edukien berrikuntza arrakastatsuko zenbait kasutan jartzen du arreta —*Lab RTVE, El Confidencial.Lab, Vocento Media Lab* eta *El País_Lab*—, eta kontuan hartzen ditu barne-egitura, erredakzio barruan ezarritako profil berriak edo laborategi horiek garatutako produktu berritzaile motak.

GAKO-HITZAK: berrikuntza; kazetaritza; laborategiak; komunikabideak.

ABSTRACT: *In the last two decades, the profession of journalism has passed from a stage of adaptation to a scenario characterized by constant innovation. It is a context typified by the proliferation of emitters and the increasing power of receivers, in which the traditional media seek effective solutions to exploit with the maximum profitability and quality the options of multiplatform, multimedia and interactive production. Innovation laboratories (or Media Labs) set up within major media organizations are a good indicator in this regard. This research focuses its interest on various cases of success in business, professional and content innovation in the field of journalism and communication in Spain —Lab RTVE, El Confidencial.Lab, Vocento Media Lab and the El País_Lab—, taking into account features such as their internal structure, the introduction of new professional profiles into the newsroom and the kinds of innovative products developed by these laboratories.*

KEYWORDS: *innovation; journalism, laboratories; media.*

[&] Este artículo se ha desarrollado en el marco de la producción académica de «Gureiker», Grupo Consolidado del Sistema Universitario Vasco (IT1112-16) (A).

* **Harremanetan jartzeko / Corresponding author:** Yaiza Pozo-Montes. Departamento de Periodismo II. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU. Campus de Bizkaia. Barrio Sarriena, s/n (48940 Leioa – yaizapozomontes@gmail.com – <https://orcid.org/0000-0002-3619-2089>

Nola aipatu / How to cite: Pozo-Montes, Yaiza; Larrondo Ureta, Ainara (2020). «Kazetaritzako berrikuntza faktoreen berrikuspena: komunikazio laborategiak aztergai», *Zer*, 25(48), 191-210. (<https://doi.org/10.1387/zer.21417>).

Jasoa: 27 urtarrila, 2020; Onartua: 12 martxoa, 2020.

ISSN 1137-1102 - eISSN 1989-631X / © 2020 UPV/EHU



Obra hau *Creative Commons Atribución 4.0 Internacional*-en lizentziapean dago

Sarrera

Idea askorekin esperimentatzea funtsezkoa da hedabide guztietan. Gaur egun, «berrikuntza» terminoak eginkizun garrantzitsua du, eta gero eta nabariagoa izaten ari da haren presentzia. Zehazki, hitz honek behar bat antzeman, irtenbide originala aurkitu eta arrakastaz garatzea esan nahi du (García Avilés, 2016: 9). 1990eko hamarkadan, webgunea laugarren komunikabide plataforma garrantzitsu gisa sortu zenetik —prentsa, irratia eta telebistaren atzetik— hedabideak berrikuntza premia bihurtu den testuinguru batean mugitzen ari dira.

Momentu horretatik aurrera, enpresa eta komunikabide talde guztiek —prentsa zein irratia eta telebista— aldaketaren garai berria estreinatu zuten beraien azpiprozesu guztietan: organigrama eta zuzendaritza, inplementazio teknologikoa, profil profesionalak eta lan errutinak, formatuak eta edukiak, etab. Azpiprozesu edo dimentsio horiek guztiek mende berriaren hasieran joera sendoa erakutsi zuten prozesu makro edo orokorragoa osatzen baitzuten. Era berean, López García eta Pereira (2010:58) jakinarazi zuten bezala, ikerketa eta maila akademikoan «multimedia konbergentzia», «kazetaritza konbergentzia» edo «komunikabideen konbergentzia» gisa ezagutzen ziren.

Autore hauek usadioz konbergentzia kontzeptua bereizitako komunikazio moduak integratzeko prozesuari erreferentzia egiten duela diote, eta enpresa, teknologia, profesional eta publikoei eragiten die edozein motatako edukien ekoizpen, banaketa eta kontsumoaren fase guztietan. Gainera, konbergentziak kazetaritzako lan aniztetan eragiten du: negozio estrategietan, aldaketa teknologikoetan, kazetarien profil profesionallean eta edukiak sortzeko moduetan. Alabaina, ez da kontzeptu berria (Salaverria, 2009: 3). 70eko hamarkadaren amaieran, zenbait autore, komunikabideetan ikusitako aldaketak zirela eta, termino hau erabiltzen hasi ziren. Hala ere, batez ere Internet sortu eta telekomunikazioen garapenaren ondoren, konbergentzia hitza bueltan dago. Duela gutxi, barne komunikabideen berreantolamenduari zuzendutako zenbait negozio ekimenek bateragarritasun fenomenoaren abian jarri dute.

Orain dela hamarkada bat inguru, 2008ko krisi ekonomikoa zela eta, hedabide guztiek ikusleen kontsumo ohituretan oinarritutako aldaketak egin behar izan zituzten, eduki berriak sortuz, kazetarien profila aldatuz eta negozio eredu berriak bilatuz, batez ere, sormena eta diru-iturriak areagotzeko (García Avilés *et al.*, 2016). Audientzia igotzeko eta ekoizpen errentagarritasuna hobetzeko helburuarekin, hedabide gehienek konbergentzia estrategiak ezartzen hasi ziren, eta ondorioz, kostuak murriztea eta lan-eredu edo egitura aldatzea lortu zuten (López García eta Pereira, 2010). Orduz geroztik, kazetaritzako enpresa hauek garai berrietara egokitzen jarraitzen dute teknologia gero eta nabarmenagoa baita.

Estatuan, konbergentzia kasu nabarienenak *Radiotelevisión Española* (RTVE), *El País*, *El Confidencial*, *Vocento*, *Atresmedia-n*, etab. eman dira (Legorburu, 2013).

Bestalde, EAEko esparru zehatzean, konbergentziaren eragina EITB eta Goiena Komunikazio Taldea bezalako enpresetan nabaritu zen (Larrañaga *et al.*, 2011). Biek bihurtuta teknologikorako joera ezarri zuten beraien ohiko lineaz kanpoko produktioak euskarri digitalean guztiz ustiatzeko betebeharrarekin.

Garai honetan, kazetaritza azterlanek konbergentziarekin, digitalizazioarekin eta globalizazioarekin lotutako elementuak bildu dituzte, eta argi geratu da hiru prozesu global horiek berrikuntza bultzatu dutela (Carvajal *et al.*, 2015). Alberto García Avilés, Miguel Carvajal Prieto eta Félix Arias Roblesek (2018: 374) berrikuntza hitza «oso berria eta modernoa» dela diote. «Batik bat, produktu edo formatu ezberdinak burutzea». Bestalde, José Antonio González Albarentzat (2016: 49), «informazioaren eta komunikabideen arloan funtsezko kontzeptua» dela ziurtatzen du. Beraz, komunikabideen sektorean berrikuntzak gauzak egiteko modua aldatzea esan nahi du, bai produktu berriak eta formatu erakargarriak sortuz (visual storytelling, transmedia kontakizunak, etab.), bai errutinen aldaketak eta produktu desberdinak txertatuz, edota diru-iturri berriak eta negozio-eredu berriak bilatuz.

Berrikuntzak baliabideak eskatzen ditu horregatik, enpresa askok finantzaketa modu berriak bilatu behar dituzte etengabeko esperimenduak ordaintzeko. Hori dela eta, ekimen horietako bat berrikuntza laborategiak sustatzea izan da, Labs edo Media Labs izenez ere ezaguna, eta Ramón Salaverriak (2015: 403) dioen bezala, «fenomeno honek gora egingo du datorren urteetan» kazetaritza-industriaek publikoarentzako produktu berri eta erakargarriak sortu behar dituztelako sortzen ari diren aurrerapen teknologikoak eta kazetarien prestakuntza berria aprobetxatuz (big data, etab.).

Momentu honetan, hain handia da berrikuntza terminoaren eragina, non kazetaritza enpresetan proiektu berritzaileak sortzen ari direla baita berrikuntza-faktoreak aztertzen hasten diren ikertzaileak ere, nahiz atzerrian zein estatu mailan ere, adibidez: Lewis eta Moultrie (2005); Faberberg (2006); Moultrie *et al.*, (2007); Magadley eta Birdi (2009); Poguntke (2014); Capoano eta Renieri (2016); José Antonio González Alba (2016); Ainara Larrondo (2017); José Alberto García Avilés, Miguel Carvajal eta Félix Arias Robles (2018); Alicia De-Lara-González (2018) edo Elias Machado eta Sergio Luiz Gadini (2018), besteak beste, nabarmentzekoak dira. Beste alde batetik, berrikuntza laborategiei buruz ikerketak egin dituzten ikertzaileei erreparatuz, aipagarriena Ramón Salaverri (2015) da *Los labs como fórmula de innovación en los medios* artikuluaekin eta ikerketa honetan, lerro artean aitortzen duen bezala «ia ez daude laborategiei buruzko ikerketa akademikorik» (2015: 398). Bi urte geroago, 2016an, Charo Sádaba Chalezquer-ekin liburu kapitulu bat argitaratu zuen: *La innovación y los cybermedios: Los labs*. Hala ere, ingurune berritzaile batean Media Labs-i buruzko informazio gutxi dagoenez, bere artikulua gai hori ikertu behar dela egiaztatzen du; zeren eta, oraindik berrikuntza laborategiak ezarri ez dituzten hedabideek laster egingo dituzte produktu erakargarriak sortzeko (2016:41). Handik geroztik, badira beste ikertzaile batzuk, Félix Arias Robles

(2016), José Antonio González Alba (2017), Alberto García Avilés (2018) eta Jorge Vázquez-Herrero (2018), besteak beste, berrikuntza laborategiei buruzko kasu zehatzak aztertu dituztenak.

Artikulu honen helburua azken urteotan informazio-enpresetan gertatu diren berrikuntza kasu aipagarrienak biltzea eta deskribatzea da. Horretarako, arreta jarriko diogu *Espainiako irrati-telebista publikoari* (Radiotelevisión española, RTVE), *El Confidencial*, *Grupo Vocento* eta *El País* oraintxe bertan produktu berritzaileak sortzen jarraitzen baitute, eta gero eta erakargarriagoak, martxan jarri duten laborategiei esker.

Ez dago zalantzarik berrikuntza «ardatz estrategikoa» bihurtu dela (Machado eta Gadini, 2018) kazetaritzak eta gizarte komunikazioak aurrera egin eta eboluzionatzen jarrai dezaten. Abantaila zabala dela pentsa daiteke intereseko edo baliozko jarraibideak eta emaitzak eskaintzeko beste eremu eta testuinguru batzuetan, nazioartekoak barne, adibidez, EITB prozesu bateratuaren inguruan (Larrondo *et al.*, 2016). Etorkizunari begira, konbergentziatik eratorritako alderdiak gero eta zehatzago ikeritzen jarraituko dugu, hala nola, berrikuntza-laborategiak, jakiteko zer aldaketak sortuko diren kazetaritzako enpresetan, eragin teknologikotik harantzago.

1. Berrikuntza laborategiak sustatzen

Berrikuntza komunikabideen biziraupenerako funtsezkoa da teknologia, audientzia portaerak, lehia estrategiak eta negozio ereduak etengabe aldatzen diren testuinguru batean. Kazetaritzaren arloan, berrikuntza-produktu, prozesu eta zerbitzuen aldaketen aurrean erantzuteko gaitasuna dela ulertu daiteke, arazo edo beharra identifikatzen duten sormen trebetasunak erabiliz, eta komunikabideei eta bezeroei balio erantsia ematen dien zerbait berriaren bidez ebazteko (García Avilés, 2018). Proiektu bat garatzean, arlo osagarriak barne hartzen dira, hala nola, produkzioa, produktu edo zerbitzu mota, teknologia, komertzializazioa, banaketa eta ikusleekiko harremanak. Berrikuntza benetan egon dadin, aldaketa arlo horietako batean gertatu behar da (González Alba, 2016: 9).

Lehen aurreratu den moduan, komunikabideen berrikuntza lau arlo nagusitan oinarritzen da merkatuan eskatutako arazo eta beharrei irtenbide posibleak aurkitzeko: produktuaren eremutik berritzea —formatu berriak, narrazio berriak—, teknologia aplikatetik edukien ekoizpena, errenta-hautabide bilaketatik kazetaritza-enpresen negozio-eredura eta terminoa ezartzeagatik erakundearen barruan, errutinak, ereduak aldatuz, ekoizpena edo egunkarien egitura eta diseinua. Azken arlo horretan, berrikuntza-laborategiak kokatzen dira (González Alba, 2016: 50). Hauek esperimentazio unitate egituratu gisa konfiguratuta daude eta enpresen edo hedabideen barruan ezartzen dira. Horietatik, ingurunea berrikuntzarekiko konpromisoa lehenesten du (García Avilés, 2016).

Gauzak beste modu batera egiteagatik edo krisiaren ondorioei aurre egiten saiatzeagatik, ala berrikuntza eredu eta negozio filosofia gisa hartutako konpromisoa dela eta, errealitatea da, hamarkada honen hasieratik, komunikabide askok haien erredakzioetan berrikuntza laborategiak ezarri dituztela ikerketa eta esperimentazio unitateak bultzatzeko eta, baita ere, aukera teknologikoak errentagarri bihurtzeko.

Sádaba eta Salaverria-k (2016: 153), komunikabideen laborategia honela definitzen dute: «Kazetaritzako enpresaren barne unitate bat, nolabaiteko autonomia eta giza talde propio batekin hornitua, bere zeregina berrikuntza teknologikoak asmatu eta sustatzea da; editoriala edota komertziala, erakundearen lehia hobetzeko». Honekin lotuta, Salaverriak (2015) lau laborategi mota bereizten ditu:

1. Teknologia eta aplikazioen garapenean bideratuta.
2. Negozio eta proiektu komertzialak sustatzen dituzten hizkuntza eta formatuen berrikuntzara.
3. Infografiak eta datu-kazetaritza.
4. Kazetaritza prestakuntzarako eskainia.

Laborategien helburu nagusia punta-puntako eduki digitalak sustatzea da sormen kalitate formatu berriak esploratzeko.

Alberto García Avilés-ek (2018) egindako ikerketa baten arabera, hogeita hamar laborategi baino gehiagok lan egiten dute mundu osoko komunikabideetan, gehienbat Estatu Batuetan eta Europan. Ospe handiko komunikabideek, hala nola, *The Washington Post*, *BBC*, *AFP* edo *The tutor*, 2010. urtean produktu eta zerbitzu berritzaileak sortzeko eskaintako laborategiak ezarri zituzten. Kazetaritza enpresa ugari laborategiak berrikuntzarekin duten konpromisoa bideratzeko estrategia gisa ezarri dituzte. Media Labs hauek hizkuntza narratiboekin eta kazetaritza formatuekin esperimentatzen dute, eta kazetaritza produkzioaren joerak jarraitzera eta proiektu berriak abian jartzera bideratuta daude (Zaragoza-Fuster eta García Avilés, 2018: 12).

Estatuan, 2015. urtetik, hainbat berrikuntza laborategiak, hala nola, El Confidencial Lab, RTVE Lab eta Vocento Media Lab sortu dira, ordena honetan. Ugariena, El Confidencial Lab da aplikazio eta produktu berritzaileen garapenean 35 profesionalak osatzen baitute. Kontraz, badaude beste batzuk, adibidez, DN Lab (*Diario de Navarra*), 2017an itxi behar izan zutenak, eta, beste batzuk, duela gutxi sortu direnak, besteak beste, 2018an El País_Lab. Baina egia esan, lehenengo lau laborategi horiek ez dira zehazki herrialdeko lehenak. 1990. urtean jada komunikabide batzuek ikerketa eta garapen teknologikoko unitate aitzindariak jarri zituzten martxan. Esanguratsuen *El Periódico de Catalunya* da. Berrikuntza unitate honek hainbat proiektu bultzatu zituen eta horien artean *NewsPad* izeneko prototipo tableta nabarmendu zen (Sádaba Chalezquer eta Salaverría, 2016: 44).

TAULA 1
Berrikuntza laborategiak Espainian (2020)

Hedabidea	Lab-aren izena	Sorkuntza	
RTVE	Lab RTVE	2011	Jatorrizko kasu tradizionala
Diario de Navarra	DN Lab	2013-2017 (itxi)	Jatorrizko kasu tradizionala
El Confidencial	ElConfidencial.Lab	2014	Jatorrizko kasu digitala
Grupo Vocento	Vocento Media Lab	2014	Jatorrizko kasu tradizionala
El País	El País_Lab	2018	Jatorrizko kasu tradizionala

Iturria: autoreak egina.

Bestalde, gaur egun unitate horien ezarpenak eta laborategietatik kanpo dauden hedabideek burututako berrikuntza ekimenak albisteetan parte hartzeko beharrezkoa den gaitasun profesionalaren profila aldatzen ari da (García Avilés, 2018: 51). Kazetari-ekoizpen paradigma aldaketa bati aurre egin behar diote edukien parte-hartzearen eta ekoizpen prozesuan gero eta inplikatuago dagoen publikoari heltzeko helburuarekin, baita kazetari garden eta kolaboratzaile baten eskaeran (Sánchez, 2016:78).

Komunikabideetako arduradunek ikusleen ikuspegi berria eskuratu dute beren kontsumo-lehentasunak hobeto ezagutuz, sare sozialak erabiliz eta produktuak komentatzeko aukerei esker, hala nola, komunikabideen laborategiek sortutako edukietan. María Ángeles Cabrera González-ek (2016: 228) *Producción, distribución y consumo multiplataforma* izenburuko ikerketaren arabera, eta hainbat hedabideetako profesional-ekin elkarriketak egin ondoren, produktu berritzaileak sortzeko gai izango den komunikatzailearen profila espezializatua, digitala eta lehiatsua dela zehazten du.

2. Metodologia

Ikerketa honek kazetaritza-berrikuntzako kasu arrakastatsuak aztertzen ditu, eta, aldez aurretik, lehendik dauden hedabideen laborategien egiturari erreparatzen diogu, aurreko epigrafeetan aipatutakoak, joera markatzeko eta Espainiako hedabideen berrikuntzaren gaian bidea irekitzeko duten garrantziagatik: RTVE Lab, El Confidencial.LAB, Vocento Media Lab eta El País_Lab. Beraz, helburu orokor gisa ezarri da ekimen berritzaileak hautematea, laborategi baten testuinguruan sortutako formatuetan, bai natibo digitalean, bai tradizionalan. Laborategiak berrikuntza-eragile dira komunikazio-enpresetan, formatuen eta edukien dimentsioari dagokionez, baina ez hainbeste dimentsio profesionalari dagokionez (profi-

lak). Ikerketaren hipotesi nagusiari dagokinez, aipatutako lehenengo dimentsioaren (edukiak) eragina produktu multimedia eta interaktibo aurreratuetan (errealitate birtualean kasu) ez ezik, plataforma anitzeko ustiapen-kanala diren sare sozialetan ere antzematen da.

Erabilitako metodologiak teknika kualitatiboa barne hartzen du, laborategi bakoitzeko taldeek garatu dituzten produktu berritzaileei buruzko eduki-analisan eta komunikabideetan egindako lau berrikuntza-kasu horien berrikuspen bibliografikoan oinarrituta, horiek baitira Espainian garrantzitsuenak.

Zehazkiago, RTVE Lab hautatu da Espainiako komunikabideen laborategi aitzindari gisa delako. Bestalde, El Confidencial.Lab kasu interesgarritzat jo da bere lan-plantillaren ezaugarriak kontuan hartuta, ugariena eta diziplina anitzekoa delako. Hirugarrena, Vocento Media Lab Espainiako prentsa talde garrantzitsuen izateagatik, eta, laugarrena eta azkena, sortu den azkena izateagatik.

Lagin hori kontuan hartuta, ikerketak laborategien ezaugarriak eta emaitzak aztertzen ditu, eta horietako bakoitzak sortzen dituen produktu motak eta erabiltzen dituzten teknologia motak ezagutzeko aukera ematen du. Zehazteko, eduki garrantzitsuenei erreparatu zaie, sari bat jaso dutelako, baita gizartearentzat interesgarriak diren gaurkotasuneko gaiak jorrateagatik ere. Lagina 22 produktu interaktibok osatzen dute (Lab RTVE, 5; El Confidencial.LAB, 8; Vocento Media Lab, 4 eta El Pais_Lab, 5). Bertan, Media Labs delakoen produkzioaren azterketa edo esplorazio-ibilbide bat egiten da 2015etik aurrera, urte horretan bertan hasi baitzen Lab RTVE eduki berritzaileak diseinatzen, 2018an laugarren laborategia sortu zenean sortutakoetaraino.

Adibidez, RTVEren kasuan, sortu zenetik zabaldu eta saritu diren, eta gaiaren arabera bereiztea lortzen duten produktu esanguratsuenen erreparatu zaie; errealitate birtuala eta 360.º bideoak, webdoc eta interaktiboak eta datuen kazetaritza. Vocento Media Lab-ek ere oso antzeko gaiak jorratezen ditu, eta bere sorreratik izan diren produktu esanguratsuenetako batzuk aipatu dira, eta, RTVE Lab-k bezala, mota guztietako produktuak desarolatzeko dituen gaitasunak zehatz batean zentratu gabe. Ez da gauza bera gertatzen aztertu beharreko hurrengo biek; izan ere, *El Confidencial* diziplina anitzeko taldeak egindako lanetatik hauteskunde orokor eta autonomikoekin batera argitaratu berriei erantzun zaie, elementu ugari erabiltzen baitituzte, laborategiak gehien jorratezen dituen gaietako bat politika baita. Gauza bera egin du *El Pais* egunkariaren laborategiak; iezen ere, 60 lan baino gehiago egin ditu, baina gehienak 2019ko hauteskunderen, klima-aldaketari eta Francoren gorpuzkiak Erorien Haranetik ateratzeari buruzkoak.

Horrela, produktuak garatzeko, horien ezaugarriak eta erredakzioen antolaketa garatu ahal izateko bakoitzak lantzen dituen teknologia motak azter daitezke.

Laborategi horien azterketari heldu dioten ikerketa batzuk jada egin badira ere, garrantzitsua da horietan arreta jartzen jarraitzea, beharrezkoa baita jakitea nola aurrera egiten duten beren produktuen sorkuntzan eta teknologia desberdinen erabileran.

3. **Analisia**

3.1. BERRIKUNTZA LABORATEGI KASUAK

Espainiako irrati-telebista publikoa (RTVE): Lab RTVE

Espainiako irrati-telebistako laborategia, Lab RTVE izenez ezagunagoa, ikus-entzunezko edukien ekoizpenean izan duen bultzada berritzailegatik eta joera berriak antzemategatik famatua da Espainia osoan (Ivars-Nicolás eta Zaragoza-Fuster, 2017: 258).

2011ko ekainean Lab RTVE sortu zen, Estatuan ezarri zen lehen Korporazioko Baliabide Interaktiboen Estrategia eta Negozio Garapeneko departamentuaren barruan, I + G sailarekin lankidetzan. Lehenik, Ricardo Villa izan zuen buru, Ismael Reciorekin eta Miriam Henanzeekin batera, baina, orain, azken horrek bakarrik zuzentzen du. Gaur egun, laborategian jakintza-alorretako talde batek lan egiten du proiektu interaktiboak eta transmediak burutuz. Bestalde, 2015. urtean, aldaketa ugari egin ziren, batik bat, Factoria digital y Laboratorio izena hartu zuen, eta nahiz eta markaren izena oraindik mantendu (Zaragoza-Fuster eta García Avilés, 2018: 15), sarean egiten diren tipologia askotariko proiektuak eta sailkapen desberdinak garatu ditu. Hain arrakastatsuak izan direnez, eta jadanik garrantzia handia dutenez, oraindik aztertzen jarraitu behar ditugu. Ezagunenak hauek dira:

- **Errealita birtuala eta 360°:** Adib: *Los premios Goya (Goya sariak)*, ekitaldiko momenturik onenak biltzen dituen 360.º-ko hiru kamerarekin murgildutako esperientzia.
- **Webdoc eta interaktiboak:** Adib: *Las Sinsombrero-k* artxiboko material ugari biltzen ditu eta 27 belaunaldiko Espainiako emakume artisten taldeko senideei egindako elkarrizketak biltzen ditu; *En la brecha* gizonen lanbideak dituzten zazpi emakume protagonista dituen dokumental interaktiboa da. Irudiak, protagonisten bideo-testigantzak eta abar biltzen dira piezan. Azken adibide gisa, bisita interaktibo bat eskaintzen digu Masterchef platora. Saio interaktibo berezi horrek lehen aldiz programa famatuaren platoa erakusten du, eta erabiltzaileari aukera ematen dio agertoki nagusiak ikusteko eta, baita, haren sekretu nagusiak ezagutzeko.

—**Datu-kazetaritza:** Adib: *Todo sobre Tokio 2020 (Guztia Tokio 2020ri buruz)* gune olinpikoen gida interaktiboa: Madril, Istanbul eta Tokio. Ekonomia, datu orokorrak, berriak eta abar eskaintzen dira.

Proiektu horiek guztiak laborategirako sortutako web, blog eta sare sozia-
len (Medium, Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Vimeo, Instagram eta
Snapchat) bidez hedatzen dira. Bere lan guztiak bezala, izaera, gai eta lantze-maila
desberdinekoak, denboraren joanean eboluzionatzen joan dira, bere langileek egin
duten bezala, profesionalen profila askotarikoa baita. Duela bi urtetik hona, guztiak
apustu handia egin dute bideoaren alde, webdoc-aren alde, hain zuzen, edo web do-
kumentalaren alde, baita errealitate birtualaren alde ere (Arias Robles, 2016: 121).
Errealitate birtual horretan, uste dute beren kamera-operadoreen eta errealizadoreen
esperientziatik asko irabaz dezaketela. Horrela, erabiltzailearen parte-hartzea eta pro-
fesionalarekiko elkarreragina sustatzea lortzen dute.

Gainera, Miguel Hernández Unibertsitateko ikertzaileek (De-Lara-González
et al., 2015) prestatutako Kazetaritza Berrikuntza Rankingaren arabera, RTVE labo-
rategia Estatuko bost komunikabide berritzaileen artean dago. Bederatzi urte haue-
tan arrakasta handia izan du sari ugari jaso baititu, besteak beste, Lovie Awards de la
Academy of Digital Arts & Sciences —Europako Interneteko saririk entzutetsue-
nak— erabiltzaileak une bakoitzean San Ferminetako entzierroak zein kameratetik
ikusi zezakeen proiektu batengatik: Infografiako Malofei saria: ohorezko aipamena
Webbie Awards sarietan edo 2014an kazetaritza digitaleko José Manuel Porquet saria
jaso zuen. Beste lan bat, zehazkiago, *Tu primer día en El Caso* film labor interaktiboa,
bere berrikuntzagatik izendatu zuten webean ikus-entzunezko narratibari interakzioa
aplikatzerakoan, eta 2016. urtean brontzezko domina lortu zuen.

2017an, irrati eta telebista publikoak egiteko zituen ekimenetako baten ar-
tean, *Botón Rojo / Botoi Gorria* estreinatu zuen. Zerbitzu hori, korporazioaren
webgunean ez ezik, laborategian ere erabilgarri dago, eta, horri esker, erabiltzai-
leek RTVEko Labeko eduki guztiak izan ditzakete telebistan, baita rtve.es labeko
edukiak ere. Bilakatze honek, hainbat pantailatan ikusgai dago eta azpigituluak jar-
tzeko aukera ematen du, baita eduki ezezagunenen zerrenda bisualagoa eskaintzen
du programazioa hobeto ikusteko. Gainera, ikuslea nahi duen puntura joan dai-
teke gustuko duena erraz kontsumitzeko, eta kapitulu edo programa bat gelditu,
geroago ikusteko.

Argitaratutako azken lanak hamarkadako berrikuntza interaktiboa *Hola 2020-n!*
izan da. Bertan, 2019. urtean gertatutako albiste garrantzitsuenak biltzen dira, eta
erabiltzaileak azken urteotako pertsonaiak, serieak eta bideo biralak ikus ditzake.
Halaber, *Synthetizados* 80ko hamarkadako filmen, musikaren eta bideo-jokoen soi-
nu-bandek eragindako musika elektronikoen bidez bidaiatzen duen webdoc-a ere
ikusgai dago.



Lab

IRUDIA 1

Lab RTVE portadaren itxura

El Confidencial: El Confidencial.Lab / EC Laborategia

El Confidencial.Lab, Alejandro Lasok zuzenduta, 2013ko azaroan fundatu zen eta 2011n sortutako *El Confidencial* komunikazio euskarri digitalean integratutako laborategia da, hurrenez hurren. Urtebete geroago, Kazetaritza Berrikuntzaren Rankingaren arabera, *El Confidencial* bigarren euskarri berritzaileena izan zen (De-Lara-González *et al.*, 2015). Laborategiak datu-kazetaritza dihardu eta 35 pertsonako talde batek beste narrazio-modalitate batzuekin esperimentatzen du. Bestalde, diziplina anitzeko talde gisa egituratzen da lau lantalde handitan:

1. Produktuen kudeaketa eta sorkuntza (CMS).
2. Audientzien garapena ete SEO.
3. Narrazio berriak (bideoa, datu-kazetaritza, infografia eta argazkia).
4. Ohiko publizitatea eta ekitaldiak.

El Confidencial denborarekin eboluzionatzen joan da: ia soilik *influenzerretara* bideratutako albiste politiko eta ekonomikoetan zentratutako hedabide digital izatetik, 2007tik aurrera, audientzia helburu zabalagoa duen egunkari orokor izatera igaro da (Vara-Miguel, 2016: 166). Orduetik hona, kideen profilak eta gaitasunak askotarikoak dira: interakzio diseinatzaileak, UX analista (erabiltzailearen esperientzia), mugikor estrataga, automatizazio editorea, proiektu kudeatzailea (talde zuzendaritzarako), produktuen kudeatzailea (produktuan atzerrian merkaturatzeko), big-data analista, hazkunde aditua, erabiltzaileak (irakurlea aztertzeke eta horien profilak sortzeke), erabiltzaileen agertokiak (erabiltzailearen portaera eta kontsumo ereduak ezagutzeko), diseinu analista, etab. (González Alba, 2016: 10).

El Confidencial-ek, 2019an hauteskundeei buruzko produktuak garatu zituen, bai orokorretan, bai udalerrikoetan. Informazioarekin batera gizarterako datu ga-

rrantzitsuak eskaintzen dituzten bideoak, grafikoak, mapak, taulak eta irudiak, besteak beste, eranstean dira:

- 26-J hauteskundeak: hautagaien hitzaldia osatu / Elecciones 26-J: complete el discurso de los candidatos.
- 26-J hauteskunde orokorren emaitzak, udalerraren arabera / Los resultados de las elecciones generales del 26-J, por municipios.
- 26-Jko eserlekuen dantza lurralde historikoen arabera / El baile de escaños del 26J por provincias.
- Aliantzaren jokoak: zein alderdik ados litezke gobernua osatzeko? / El juego de las alianzas: ¿qué partidos podrían pactar para formar Gobierno?
- 10-N hauteskunde orokorren emaitzak / Resultados de las elecciones generales del 10-N.
- Andaluziako 2-D udal hauteskundearen emaitzak, udalerritik udalerrira / Resultados de las elecciones municipales andaluzas del 2-D, municipio a municipio.
- Kataluniako 21-D hauteskundearen emaitzak, udalerritik udalerrira / Resultados de las elecciones catalanas del 21-D, municipio a municipio.
- Zeintzuk dira Katalunian Gobernu bat eratzeko konbinazio posibleak? / ¿Cuáles son las combinaciones posibles para formar Gobierno en Cataluña?

Gainera, laborategiak hainbat sari jaso ditu, hala nola, Society for Design News (SDN) Espainian eta Latinoamerikan erreferentzia bat izateagatik, bere narrazio berezietako diseinuagatik, edo Editors Lab, 2017an, komunikabideen arteko lehiaketa kazetaritza-berrikuntzarako produktuak garatzeagatik. Kasu honetan, laborategiak *The Watcher* proiektuarekin irabazi zuen. Proiektu hori algoritmo batean oinarritzen da, eta algoritmo horrek une bakoitzean eragin handiena duten pertsonai publikoen zerrenda eguneratzen du, sare sozialetan eta albisteen web orrietan duten osparen arabera. Era berean, 2019an, EEME Company Award eman zioten berrikuntzagatik, marketin-estrategiagatik eta formatu berriengatik.

Sortu zenetik, Espainian erreferentzia da nazioz gairikoa gaiei buruzko datuetan oinarrituetako albiste eta ikerketen ekoizpenean. Hori dela eta, 2017ko urrian, Europako Lehen Datu Kazetaritza Sarean parte hartu zuen, eta kontinenteko bederatzi herrialdeetako hamabost komunikabide eta *star ups* bildu zituen.

Hauteskundeak zirela eta, El Confidencial.Lab-k aplikazio bat garatu zuen, erabiltzaileek denbora errealean hauteskundearen inguruan sortutako informazio guztia eskura zezaten. Alerta-sistema bat zuen, azken orduak eta profesionalak sortzen zizuten edukiak ikusteko eta irakurtzeko aukera ematen zuena. Gainera, kideetasun

politikoari buruzko testa garatu zuten erabiltzaileek jakin zezaten zein buruzagi politikoarekin bat egiten zuten gehien, eta, baita ere, inkesta desberdinak sortu zituzten. RTVE Lab-ean bezala, produktuak blog eta sare sozialen bidez banatzen dira (Medium, Facebook y Twitter).

Narrazio eta formatu berrien esplorazioa, bere webgunearen ikusmen birmoldaketa, mugikorretarako aplikazio berriak eta iruzkinak kudeatzeko sistema berria sortzea, audientziak garatzea bilaketa-motoreen optimizazioaren (SEO) eta web analitikaren bidez, plataforma eta edukiak kudeatzeko sistemaren aldaketa (CMS) izan dira orain arte egin dituen berrikuntzarik handienak. Horrez gain, laborategiak ere badu aplikazioa bat, produktua diseinua eta erabilgarritasunaren ikuspegitik hobetzeko garatu zena, baina baita sare sozialen eta gailu mugikorren bidezko banaketa errazteko ere (Vara-Miguel, 2016: 175).



IRUDIA 2

El Confidencial.Lab portadaren itxura

Vocento taldea: Vocento Media Lab

2014ko abenduan, Vocento Media Lab jaio zen Espainiako informazio-prenstako erredakzio talde handienetako kidea, eta Vocento konpainiaren Estrategia Digitalaren arloaren menpe egonda. 2019tik, Maylis Chavalier, berrikuntza eta produktu digitaleko zuzendaria, laborategiaren burua da. Sorreran, taldeak *Eslang.es millenials* eta *InfoPlayas* kazetaritza-robotikoa proiektuen ataria jarri zituen abian Diario Sur webgunearen bidez, hondartzen egoerari buruzko informazioaren garapen automatizatu bati esker. Azken produktu hau gailu mugikorren bidez kontsumitzeko diseinatutako eduki biralak garatzeko sortu zen.

Media Lab-a formakuntza, esperimentazio eta berrikuntza laborategia da talde osoarentzat. Hori dela eta, bere helburuetako bat sare sozialetan edo ikus-entzuzko narrazioetan lan egiten duten profesionalen zuzendutako esperimentazio eta prestakuntza dinamikak sustatzea, eta guztiek produktu berritzaileak elkarrekin garatu ahal izatea da (De-Lara-González eta Arias Robles, 2017: 189).

Berrikuntza-arloak *innovation enginner* du, hau da, berrikuntza-ingeniaritza bat, eta web-orriko erakundeen ezagutza erauzten eta kudeatzen laguntzeko irtenbide aurreratuak diseinatzen, garatzen eta mantentzen aditua da. Taldea hiru kazetarik, garatzaile batek eta hainbat bekadunek osatzen dute, narrazio berriak eta datu-kazetaritza ikertzeko. Azkenengo honek, laborategia sortu zenetik, taldea suspertu nahi izan zuen lehen alderdietako bat da (López Hidalgo eta Ufarte Ruiz, 2016: 12).

Eduki informatiboari dagokionez, Vocento Media Lab-ek orain arte, batez ere narrazio interaktibo berriak eta ABC.es eta taldeko egunkari erregional batzuetarako datu-kazetaritza landu ditu:

- *Nadal, txapeldun bat oinak lurrean dituela / Nadal, un campeón con los pies en la tierra*: 2015ean, Rafael Nadal tenistalariak izan zituen momenturik onenak bildu zituzten web-orrialde interaktibo batean, eta laborategiko profesionalak pistako teknikaren sekretuak berreraiki zituzten. Lanak biografia interaktiboa, irudiak, testua eta abar ditu.
- *Infoesquí*: elur-denboraldiarekin batera, 2017an robot-kazetaritza proiektu bat garatu zuten Espaniako, Andorrako eta Pirineoetako estazio guztietako pisten informazio metereologikoa eta elur partea modu automatizatuan zabalteko. Informazio hori sare sozialen bidez hedatu zen, batez ere, Twitterren eta Telegramen bidez.
- *Gasolindegia / Gasolineras*: Espainiako gasolindegiei buruzko oinarriko informazioa ikusteko aukera ematen duen mapa interaktibo bat da eta Google Maps-ekin erlazionatuta dago. Gasolindegi-zerbitzugune bakoitzean klik egitean erregai bakoitzaren prezioa eskaintzen da, baita azken hilabetean eta asteen gasolinaren prezioa konparatzen duen grafikoa bat.
- *Santanderren sute berezia / Especial incendio Santander*: 1941ean, Santanderren gertatutako hondamendi naturala zela eta, laborategiak *El Diario Montañés*-erako proiektu berezi bat egin zuen. *El mapa de la desolación* izenburuaren bidez, ibilbide interaktiboa hasten da. Duela 75 urteko irudiak eta albisteak jasotzen dira, eta bertan azaltzen da nola eta non sortu zen sutea, suhiltzailerek egin zuten ibilbidea, kaleen egora eta suaren ondoren nola geratu ziren, etab.

Hauek dira Vocento Media Lab-ek orain arte garatu dituen proiektuen adibide batzuk, prestakuntza eta esperimentazioan ardaztu direnak, elementu (grafikoak, bideoak, irudiak) eta gai (musika, kirola, berriak, historia) desberdinak uztartuz, tresna berritzaile gehiago erabiliz, hala nola, kazetaritza-datuak, robotak, etab. Aurreko bi laborategietan ez bezala, Vocento Media Lab-ek presentzia du Medium eta Twitter diren bi sare sozialetan. Bi bide horien bidez, nahiz eta oraindik saririk ez lortu, garatutako edukiak filosofia berritzaile batekin zabalteko dituzte.



IRUDIA 3

Vocento Media Lab portadaren itxura

El Pais: El Pais_Lab

El Pais_Lab, Patricia Gosálvez-ek koordinatuta, Espainiako ohiko euskarri batean jaiotako azken laborategia da. 2018an sortu zen berrikuntza-inkubagailu gisa, jatorrizko filosofia digitalarekin istorioak modu desberdinean kontatzeko helburuarekin. Laborategiak proiektu interaktiboak (*365 días en alerta*), gamifikazioa (*En la piel de un refugiado*), animazioa, errealitate birtuala, drona (*La agonía del Tajo*), 360° (*Auschwitz, la memoria del horror*), etab. garatu ditu. Hala ere, gaur egun, bere edukiak prentsa konbentzionalaren formatu tradizionaletik kanpo ekoizteko eta banatzeko modu berrietan ere oinarritzen da. Taldea kazetariak, diseinatzaileak, diseinatzaile grafikoak, programatzaileak, argazkilariek, zinemagileak eta datu espezialistek osatzen dute istorioak modu ezberdinean kontatzeko filosofiarekin, Facebook eta Twitter bidez zabalduz.

Orain arte, 60 lan baino gehiago garatu ditu gai desberdinak jorratuz, beti ere gaurkotasuneko gaiak ardatz hartuta eta multimedia elementu desberdinak txertatuz. Hona hemen, 2019 markatu duten produktu esanguratsu batzuk:

— *Berezia. Aukeratu zure 2019 / Especial. Elija su propio 2019*: jolas honen bidez, 2019an izan ziren gertaera garrantzitsuenak erreparatu nahi dira albisteen eta bi aukeraren bidez. Gertaerak kronologikoki sailkatuta daude (19/01/2019/2018/12/18) eta gaiaren arabera (nazioartekoak, nazionalak, ekonomia, gizartea, zientzia eta teknologia, kultura eta telebista eta kirola).

- *CO₂. Horrela, klima-krisia eragiten duen gas nagusia atmosferan metatzen da / CO₂. Así se acumula en la atmosfera el principal gas que causa la crisis climática:* Klimaren Gailurra zela eta, laborategiak CO₂ garatu zuen. Proiektu horretan, klima-aldaketari buruzko informazioa, mapa baten bidez Lurra gehiegi berotzearen arrazoa, testuez lagundutako grafikoak eta abar ematen dira. Hainbat elementu erabiltzen dituzte arazoei buruzko informazioa emateko, albisteak kontatzeko modu tradizionaletik ihes eginez.
- *Diktadorearen ametsa / El sueño del dictador:* Franco hil eta 44 urte geroago, Gobernuak bere gorpua hobitik atera zuten del Valle de los Caidos-etik, eta laborategiak ikus-entzunezko ibilbide bat sortu zuen, monumentu horren historia eta esanahia azaltzeko. Irudiak, audioak, egunkarien mozketak eta mapa bat istorioa aberasten duten elementuak dira.
- *Los protagonistas, la trama y el dinero malversado del caso ERE eta Sentencia del procés: delitos, hechos y protagonistas, página a página* izenburua duten bi lan hauek dira El País-ek trama politikoei buruz egin duten lan batzuk. Laborategira eraman dituzte, batik bat, grafikoen eta infografien bidez, gertatutakoa beste era batera azaltzeko.
- *Madrilgo PPren hauteskunde-dopinaren sei metodoak / Los seis métodos del dopaje electoral del PP de Madrid:* 2019an egin ziren hauteskundeen ondorioz, El País_Lab-ek PPren laburpen txiki bat egin zuen hauteskundeetako gastu muga gainditzeko legez kanpoko bideei buruz, tartean ziren taldeko protagonisten irudiekin eta grafikoez lagunduta.

ESP | AME | BRA | CAT | ENG

NEWSLETTER  SUSCRÍBETE  

≡ EL PAÍS

EL PAIS_LAB



IRUDIA 4

El País_LAB portadaren itxura

RTVEk eta *El Confidenciales* ez bezala, laborategia sortu berria denez, oraindik ez du saririk lortu. *El País*-ek konpromiso irmoa du hazten jarraitzeko eta gaur egungo albisteak beste modu batera kontatzeko. Gainera, aipatutako berrikuntza inkubagailuaz gain, komunikabideak AFI kontsultoretzak (Analistas Financieros Internacionales) garatutako datu-laborategia ere badu. Argitalpen bakoitzean sektorearekin zerikusia duten gaiak aurkitzeko mapak erabiliz egungo finantza sistemari buruzko ikuspuntua eskaintzen du. Hala ere, laborategi hau 2016an ireki zen eta be-deratzi produktu baino ez dira gauzatu.

4. Ondorioak

Hautatutako hedabideen laborategien analisiak, baita abian jarritako zenbait ekimenek, RTVEren, *El Confidencial*, *Vocento* eta *El País* egunkariaren izaera berri-zailea islatzen dute. Lehenengoaren kasuan, bere ikus-entzuleekin adierazpen eta komunikazio forma berriekin esperimentatzeko estatuko lehen laborategi espe-zifikoa sortu zuen. Hamarkada erdi eskasean, sail honek aurrerapen nabarmenak sartzea lortu ditu bere edukietan eta elkarrekintza estrategietan. Baina, gauza guztien gainetik, bere jarrera berritzaile eta ekintzaile nabarmendu beharko li-zateke, batez ere, irrati telebista publikoaren adar digitaleko profesionalen tal-dearen aldetik. Denbora guztian zehar gai desberdinetako proiektuak burutu ditu beti uneko egoerari erreparatuz. Horrek sari anitz lortzea eragin die. Errealitate birtuala eta 360° bideoak, webdocs interaktiboak, baita datuen kazetaritza ere na-barmentzekoak dira. Gainerako euskarrietatik bereizitako edukiak sortzea lortu dute. Berrikuntzarekin duen konpromisoaren froga da bere azken proiektua, *Bot-ton Rojo / Botoi Gorria* zehazkiago, protagonismoa lortuz gero pantaila gehiagotan ikusle zabalagoetara iristeko asmoarekin. Gainera, Lab RTVE Interneteko plata-forma askotan dago bere sorkuntzak blogean, webgune propioan edo sare soziale-tan zabaltzeko.

Espanian aitzindaria bada ere, *El Confidencial.Lab*-k ia parean egotea lortu du bere berrikuntza-inkubagailuarekin, eta Espaniako agertoki mediatikoan jarduera handieneko laborategizat jo du sari asko lortuz. Era berean, garai eta audientzia be-rrietara egokitzeko, irakurleen profil oso zehatz batean zentratzeari utzi dio ekono-miari eta politikari buruzko albisteak soilik burutzen baitzuten, eta orain gai desber-dinetako edukiak sortzen ditu gizarte osoarentzat. Bestalde, langile gehien dituen laborategia da, eta horri esker, informazio-produktuak hobetu ditu, irakurleen iruz-kinak kudeatuz eta datu-kazetaritzan arreta jarritz.

Esan daiteke Lab RTVE eta *El Confidencial.Lab* Estatuko laborategirik sendotuenak direla, baina *Vocento Media Lab* ere garrantzitsua da eta bide bera ez izan arren, robot eta datu-kazetaritzan oinarritutako ekimen interesgarriak garatu ditu ipuin interaktiboak *ABC.es*-entzat eta taldeko eskualdeko gainerako komunikabi-

deentzat. Era berean, mota guztietako gaiak jorratzen ditu kirol, historiako bereziak, meteorologiarekin zerikusia dutenak, eta abar. Azpimarratzekoa da beren profesionalak proiektu handiak eta erakargarriak egiteko asko prestatzen dituztela eta kurtso askotara joaten direla, eta esperimentatzen buru-belarri dihardutela.

Bestalde, El Pais_Lab berrikuntza inkubagailuak distantzia laburra izan arren, bi urtetan mota askotako 60 proiektu baino gehiago garatzea lortu du. Azkenak, zehatzago esanda, hauteskunde orokorrekin eta eskualdeekin bat datozen esparru politikora bideratu dira multimedia elementu desberdinak txertatuz. Hala ere, proiektu elkarreragileak, murgiltzea, datuak, gamifikazioa, errealitate birtuala eta abar ere garatu ditu, eta horiek guztiak, El Confidencial.Lab-enak bezala, sare sozialen bidez soilik zabaltzen dira.

Ondoriozta daiteke aztertutako lau laborategiek antzeko gaiak lantzen dituztela, gaurko albiste informatiboak jorratuz eta azken teknologiak erabiliz. Horrek esan nahi du Lab RTVEk eta Vocento Media Lab-ek Estatuto sendotuenak direla hainbat sari jaso eta proiektu garatu dituztelako. Baina esan daiteke El Confidencial.Lab eta El Pais_lab bide beretik doazela Espainiako erabiltzaileentzako erreferentziatzeko Media Lab bihurtzeko.

Salaverria-k (2015) egindako azterlanak jada aurreikusten zuen hedabideen laborategien fenomenoak joera bat zela, eta datozen urteetan Espainian hedatzen jarraituko duela, nola egiaztatu ahal izan den 2019an. Aztertu diren laborategiek erakusten dute hedabideek egiten duten ahaleginak gauzak modu desberdinetan kontatzeko, pantaila artean konektatuta bizi den jendea erakartzeko. Hori dela eta, oraindik laborategi horien eta sortuko diren beste batzuen aurrerapenak ikertzen jarraitu behar da.

Erreferentzia bibliografikoak

- Arias Robles, F. (2016). Descripción de casos con matriz tradicional. RTVE y RTVE Lab: Incubadora de innovación. En García Avilés, J.A., Sádaba Chalezquer, C. eta Martínez-Costa, M.P. (koord.). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España* (pp. 120-125). Ediciones Universidad de Navarra: Nafarroa.
- Cabrera González, M.A. (2016). Nueva generación y nuevo mapa de medios en España. En García Avilés, J.A., Sádaba Chalezquer, C. eta Martínez-Costa, M.P. (koord.). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España* (pp. 13-20). Ediciones Universidad de Navarra: Nafarroa.
- Capoano, E., eta Ranieri, P. (2016). From Laboratories to Media Labs: Proposal for Actualization in Journalism Learning. *Journalism Research and Education Online*, 1(1), 40-56. Eskuragarri: <http://jre.sbpjor.org.br/index.php/revista1/article/view/22/21>

- Carvajal, M., Arias, F., Negredo, S., eta Amoedo, A. (2015). Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo. *Observatorio (OBS)*, 9(3), 15-31. Eskuragarri: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-59542015000300002
- De-Lara-González, A., Arias Robles, F., Carvajal Prieto, M., eta García Avilés, J.A. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *El profesional de la información*, 24(3), 235-245. Eskuragarri: <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2015.may.02/19952>
- De-Lara-González, A., eta Arias Robles, F. (2017). *Mediamorfosis: Perspectivas sobre la innovación en periodismo*. Universidad Miguel Hernández: Valentzia.
- Fagerberg, J. (2006). Innovation: A guide to the literature. En: Fagerberg, J. eta Mowery, D. (koordi.). *The Oxford handbook of innovation* (pp.11-28). Nueva York: Oxford University Press.
- García Avilés, J.A., Carvajal Prieto, M., eta Comín, M. (2016). *Cómo innovar en periodismo. Entrevistas a 27 profesionales*. Diego Marín Librero-Editor: Murtzia.
- García Avilés, J.A., Sádaba Chalezquer, C. eta Martínez-Costa, M.P. (2016). *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España*. Ediciones Universidad de Navarra: Nafarroa.
- García Avilés, J.A., Carvajal Prieto, M., eta Arias Robles, F. (2018). Implantación de la innovación en los cybermedios españoles: análisis de las percepciones de los periodistas. *Revista Latina de Comunicación Social*, (73), 369-384.
- García Avilés, J.A. (2018). Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: el caso de El confidencial.LAB. *El profesional de la información*, 27(2), 359-366. Eskuragarri: <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2018.mar.14/38959>
- González Alba, J.A. (2016). La innovación, motor del cambio de la profesión periodística. *IC Revista Científica de Información y Comunicación*, (13). Eskuragarri: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/68426/alba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González Alba, J.A. (2016). Los labs de medios en España: la innovación desde el área de la organización periodística. *Cuadernos de periodistas: revista de la Asociación de la Prensa de Madrid*, 33, 49-63. Eskuragarri: <http://www.cuadernosdeperiodistas.com/media/2017/03/49-64-GonzalezAlba.pdf>
- Ivars-Nicolás, B., eta Zaragoza-Fuster, T. (2017). Lab RTVE. La narrativa transmedia en las series de ficción. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, 9(1), 257-271. Eskuragarri: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/72042/6/ReMedCom_09_01_18.pdf
- Larrañaga, J., Agirreazkuenaga, I., Larrondo, A., Martínez, P.M., eta Meso, K. (2011). *EITB aro digitallean. Kudeaketa estrategikoa konbergentziara bidean*. Udako Euskal Unibertsitatea: Bilbo.
- Larrondo, A., Domingo, D., Erdal, I.J., Masip, P., eta Van den Bulck, H. (2016). Opportunities and limitations of newsroom convergence: A comparative study on European public service broadcasting organisations. *Journalism studies*, 17(3), 277-300.

- Larrondo, A. (2017). Berrikuntza eta egoitzapen estrategikoa konbergentzia-eremuan: Euskal Autonomia Erkidegoko informazio-enpresen erantzuna. *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*, 22(42), 97-117. Eskuragarri: <https://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/17805/15471>
- Legorburu, J.M. (2013). *Convergencia de medios. Nuevos desafíos*. CEU Ediciones: Madrid.
- Lewis, M., eta Moultrie, J. (2005). The organizational innovation laboratory. *Creativity and innovation management*, 14(1), 73-83.
- López García, X., eta Pereira Fariña, X. (2010). *Convergencia digital: Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Universidad de Santiago de Compostela.
- López Hidalgo, A., eta Ufarte Ruiz, M.J. (2016). Laboratorios de periodismo en España. Nuevas narrativas y retos de futuro. *Ámbitos: revista internacional de comunicación*, 34, 1-12. Eskuragarri: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16848204007>
- Machado, E., eta Gadini, S.L. (2018). La innovación como eje estratégico en el desarrollo periodístico. *Pauta Geral*, 5(2), 271-280.
- Magadley, W. eta Birdi, K. (2009). Innovation labs: An examination into the use of physical spaces to enhance organizational creativity. *Creativity and innovation management*, 18(4), 315-325.
- Moultrie, J. et al. (2007). Innovation spaces: Towards a framework for understanding the role of the physical environment in innovation. *Creativity and innovation management*, 16(1), 53-65.
- Poguntke, S. (2014). *Corporate Think Tanks: Zukunftsgerichtete Denkfabriken, Innovation Labs*, Kreativforen & Co. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Sádaba Chalezquer, C., eta Salaverria, R. (2016). La innovación y los cybermedios: Los Labs en Innovación y desarrollo de los cybermedios en España. En García Avilés, J.A., Sádaba Chalezquer, C. eta Martínez-Costa, M.P., (koord.). *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España* (pp. 41-47). Ediciones Universidad de Navarra: Nafarroa.
- Salaverria, R. (2009). *Los medios de comunicación ante la convergencia digital*. Actas del I Congreso Internacional de Cyberperiodismo y Web 2.0. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco: Bilbo. Eskuragarri: https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/5099/1/Ramon_Salaverria.pdf
- Salaverria, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *El profesional de la información*, 24 (4), 397-404. Eskuragarri: <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/viewFile/epi.2015.jul.06/20705>
- Sánchez Gonzáles, H. (2016). *Nuevos retos para el periodista: Innovación, creación y emprendimiento*. Tirant Humanidades: Valentzia.
- Vara-Miguel, A. (2016). El Confidencial: Innovar en contenido como clave de éxito. En García Avilés, J.A., Sádaba Chalezquer, C. eta Martínez-Costa, M.P., (koord.). *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España* (pp. 166-177). Ediciones Universidad de Navarra: Nafarroa.

- Vázquez-Herrero, J. (2018). *Los laboratorios periodísticos: estudio de caso de El Confidencial*. Actas del VI Congreso Internacional de la AE-IC. Universidad Complutense de Madrid: Madril.
- Zaragoza-Fuster, T., eta García Avilés, J.A. (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*, (17), 11-21. Eskuragarri: https://www.raco.cat/index.php/Hipertext/article/view/10.31009-hipertext.net.2018.i17.02/Zaragoza-Fuster_Garcia-Aviles