
Miscellaneous

José M. Valero-Pastor

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

jose.valerop@umh.es

Universidad Miguel Hernández de Elche

Dámaso Mondéjar

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

dmondejar@umh.es

Universidad Miguel Hernández de Elche

Borja Quiles-Morán

<https://orcid.org/0009-0001-3992-8207>

bquiles@umh.es

Universidad Miguel Hernández de Elche

Alba García-Ortega

<https://orcid.org/0000-0002-9816-2416>

alba.garciao@umh.es

Universidad Miguel Hernández de Elche

Recibido

31 de enero de 2025

Aprobado

4 de agosto de 2025

© 2026

Communication & Society

ISSN 0214-0039

E ISSN 2386-7876

www.communication-society.com

2026 – Vol. 39 (1)

pp. 319-336

Cómo citar este artículo:

Valero-Pastor, J. M., Mondéjar, D., Quiles-

Morán, B., & García-Ortega, A. (2026).

Ranking de innovación periodística 2015-

2023 en España. Clasificación de 20

iniciativas y análisis longitudinal del cambio,

Communication & Society, 39(1), 319-336.

<https://doi.org/10.15581/003.39.1.021>

Ranking de innovación periodística 2015-2023 en España. Clasificación de 20 iniciativas y análisis longitudinal del cambio

Resumen

La innovación periodística se ha consolidado en las últimas décadas como una respuesta necesaria para la supervivencia del sector. Esta investigación actualiza y amplía el Ranking de Innovación Periodística de 2014 (De Lara et al., 2015) con un enfoque longitudinal. Los objetivos son identificar las 20 iniciativas periodísticas más innovadoras en el mercado mediático español en el período 2015-2023, analizar la naturaleza (grado, área y relación con la tecnología) de las innovaciones que se adoptan en ellas, y comparar su evolución en relación con el anterior *ranking*. La metodología incluye la identificación de entidades innovadoras mediante un panel de 22 expertos y un filtro de relevancia social, profesional y experta, seguido de un análisis de contenido y entrevistas con responsables de los medios para detectar las innovaciones que implementan. Posteriormente, se estudian las innovaciones para detectar sus características, se coteja la información mediante una revisión por pares ciegos y un *focus group*, y se asignan puntuaciones y clasificaciones. Los resultados revelan un panorama heterogéneo en el que la innovación se ha extendido desde los márgenes de la industria hacia los medios tradicionales o nativos consolidados. Solo repiten cuatro iniciativas entre ambas ediciones, lo que refleja la dificultad de mantenerse como referente de la innovación. El 90% de las innovaciones siguen siendo incrementales, y las áreas de distribución y producción son las que acumulan más innovaciones, aunque en comercialización aparecen más innovaciones radicales. La tecnología juega un papel importante pero no central, ya que las innovaciones no tecnológicas suponen el 40%.

Palabras clave

Innovación periodística, innovación incremental, producción periodística, organización de medios, comercialización, distribución de noticias

1. Introducción

Una década después de la publicación de *The New York Times Innovation Report* (2014), que representó el primer gran intento del periodismo tradicional de abordar los cambios disruptivos de la industria, el concepto de innovación ha alcanzado una fase de madurez. Los profesionales han asumido la necesidad de adoptar procesos, productos y enfoques innovadores no sólo como un complemento en la lucha contra la fatiga informativa (Gurr, 2022), la plataformización (Simon, 2022) y la desconfianza en los medios (Novoa-Jaso et al., 2024), sino como la clave para la supervivencia del periodismo (Meier et al., 2024).

El crecimiento de la investigación científica sobre la innovación en periodismo es evidente, con una mayor atención a la teoría de la difusión, la gestión, la cultura organizativa, los perfiles profesionales, los modelos empresariales, los géneros y contenidos, las herramientas y la tecnología, los laboratorios de medios y las nuevas iniciativas periodísticas (García-Avilés, 2021). Incluso algunas investigaciones más recientes profundizan en el florecimiento de la innovación en las situaciones de crisis (Lien & Timmermans, 2023), como la recesión económica en 2008 o la pandemia por Covid-19 en 2020 (García-Avilés et al., 2022; Meier et al., 2022).

También hace diez años se elaboró el primer Ranking de Innovación Periodística de la Universidad Miguel Hernández de Elche (De Lara et al., 2015), un índice que estableció por primera vez parámetros homogéneos para identificar los aspectos innovadores del periodismo contemporáneo español. En dicha investigación se analizaron las 25 iniciativas que impulsaron el cambio en la industria informativa española a mediados de la década del 2010. Este resultado nació de la falta de consenso académico y la heterogeneidad de enfoques, que dificultaban la elaboración de un *ranking*. Los resultados, sin embargo, constituyen un punto de partida para medir la innovación a través de ítems como el grado de innovación, la relación con la tecnología y el área de impacto del periodismo innovador.

La presente investigación construye sobre el trabajo del *ranking* de 2014, actualiza las iniciativas más innovadoras y amplía el marco temporal, con el fin de evaluar de forma longitudinal los cambios acontecidos en la industria periodística española entre 2014 y 2023. Los objetivos de este estudio son identificar las organizaciones periodísticas más innovadoras en el mercado mediático español en este periodo, analizar la naturaleza de las innovaciones, así como comparar su evolución en relación con el anterior Ranking de Innovación Periodística.

Al igual que en la edición anterior, la investigación no pretende evaluar el impacto individual de cada innovación o tipología, como se hace en otros estudios (Carvajal et al., 2022), sino mapear su procedencia, características y patrones de evolución en el tiempo. Lejos de ofrecer una clasificación cerrada, el ranking constituye una herramienta analítica que permite observar de forma longitudinal y comparada la evolución de la innovación en el ecosistema periodístico español, proporcionando una base empírica útil para futuras investigaciones.

2. Marco teórico

2.1. Innovación e iniciativas periodísticas

Christensen (1997) define la innovación como una “propuesta o solución más o menos novedosa ante un problema, reto o tarea pendiente”. En periodismo, implica adoptar enfoques y prácticas novedosas, conjugando calidad y exigentes estándares éticos (Pavlik, 2013). Meier et al. (2024, p. 9) la definen como:

La reacción ante los cambios o la transformación de productos, procesos y servicios informativos independientemente de su tamaño, radicalidad e incrementalidad mediante habilidades creativas que permitan identificar un problema o necesidad. (...) La innovación

periodística lo resuelve mediante la introducción de un nuevo aspecto que aporta valor a la audiencia, a la organización informativa, o a ambas.

Diversos autores destacan que las empresas periodísticas deben reinventarse, no solo adaptarse a las nuevas tecnologías (Herrera-Damas & Satizábal-Idárraga, 2023). Esta necesidad apunta directamente a los medios tradicionales, pues los nativos digitales, aunque herederos de las cabeceras clásicas (Nicholls et al., 2016), han introducido nuevas estructuras flexibles que favorecen la innovación en contenidos, distribución y comercialización (Vázquez-Herrero et al., 2023). En España, la innovación surgió especialmente en los márgenes de la industria tradicional, mediante proyectos periodísticos impulsados por emprendedores, entidades sin ánimo de lucro o periodistas procedentes de medios consolidados (De Lara et al., 2015).

Estos factores han llevado a los medios tradicionales a intensificar esfuerzos para adoptar tecnología y fomentar una cultura de innovación (Salaverría, 2021; Porcu, 2020). Sin embargo, la cultura de las redacciones ha sido más un obstáculo que un motor para la innovación (Herrera-Damas & Satizábal-Idárraga, 2023). Meier et al. (2024) señalan que las redacciones suelen ser rígidas, con desconfianza entre colegas y gerentes, y enfrentan dificultades para cambiar procesos de trabajo heredados (pág. 14). No obstante, estos factores también pueden impulsar la innovación, que puede surgir desde la base, con empleados que proponen y desarrollan nuevas ideas; desde la dirección, mediante estrategias gerenciales; o de forma transversal, a través de la difusión interna (Ekdale et al., 2015).

La innovación se entiende como un proceso integrador, multifactorial y no unidireccional, en el que también intervienen la resistencia y los obstáculos (Vargo et al., 2020, p. 527). Valero et al. (2024) la conciben como un campo de pruebas para el aprendizaje continuo, donde las nuevas ideas siempre aportan algo al conjunto de la industria, aunque fracasen en su implementación particular por factores contextuales como el momento, la madurez del mercado, la cultura o los recursos (Von Stamm, 2018).

Pese a los esfuerzos recientes de los medios, la industria ha mostrado signos de estancamiento y superficialidad. Los estudios de innovación suelen vincularse con estrategias que mejoran los procesos productivos y la relación con las audiencias (Belair-Gagnon & Steinke, 2020), pero carecen de un enfoque teórico y metodológico más robusto para abordar los retos de manera eficiente (García-Avilés, 2021). Persiste la confusión conceptual y la tendencia a etiquetar cualquier cambio en la producción periodística, sobre todo tecnológico, como innovador (Küng, 2013). Diversos autores critican la simplificación del estudio de la innovación y reclaman una reflexión más profunda sobre la adopción tecnológica indiscriminada (Creech & Nadler, 2017; Peters & Carlson, 2019).

También se debate hasta qué punto las nuevas iniciativas en el periodismo pueden considerarse verdaderamente innovadoras (Sixto-García & López-García, 2023). Aunque algunos cambios introducidos por los medios pueden impactar positivamente en la sociedad (Carvajal et al., 2022), la *alta innovación* o *innovación innovadora* es “todavía incipiente” en periodismo (Sixto-García & López-García, 2023, p. 82). Schaetz et al. (2023) afirman que el sector ha adoptado la innovación como idea central, impulsado por el auge de las tecnologías digitales, pero no se considera imprescindible que estos cambios sean disruptivos, a diferencia de lo que sucede en la industria tecnológica. Según los autores, la innovación en las organizaciones periodísticas pasa por implantar una cultura orientada a los datos para hallar soluciones a los problemas de los usuarios (p. 1159).

En este sentido, Lewis et al. (2024, p. 11) subrayan la importancia de enfocar la innovación en periodismo como la identificación y resolución de las necesidades de las comunidades para mejorar las vidas de sus miembros. Esta filosofía no solo debe combatir el isomorfismo y el

cortoplacismo en la mentalidad de los periodistas y las culturas de las redacciones (Meier et al., 2024), sino también “el giro interminable en busca de la innovación definitiva que logre salvar a la industria periodística” (Hermida & Young, 2021, p. 44).

Por ello, resulta pertinente revisar qué iniciativas periodísticas han destacado en la última década, trascendiendo las estrategias empresariales y el determinismo tecnológico. Este estudio recoge los principales avances en innovación de los medios españoles entre 2014 y 2023, siguiendo la metodología de De Lara et al. (2015) y actualizando el Ranking de Innovación Periodística de 2014. Los cambios recientes en el ecosistema mediático, la introducción de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, y los cambios en los modelos de negocio, entre otros factores, demandan un análisis actualizado que identifique a los “paladines de la innovación” periodística (Shea, 2021), cuyo impacto alcanza tanto a las organizaciones como a la industria y la sociedad (Bruns, 2014; Carvajal et al., 2015).

2.2. Medición y clasificación de la innovación en periodismo

El Ranking de Innovación Periodística 2014-2023 se fundamenta en el trabajo de De Lara et al. (2015) al medir y clasificar los aspectos innovadores del periodismo español en tres dimensiones: área u objeto de la innovación (Bleyen et al., 2014), grado de innovación (Storsul & Krurmsvik, 2013) y base tecnológica (Arias-Robles et al., 2023).

En cuanto al área de la innovación, el estudio se basa en las categorías del Manual de Oslo en su tercera edición (OCDE, 2018), inspiradas en Schumpeter (1943). Según el informe europeo, toda innovación afecta a una o varias de cuatro áreas básicas: producto, procesos de producción y distribución, organización y comercialización.

La innovación de producto supone introducir un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características técnicas, sus componentes, su facilidad de uso y otros atributos. La innovación en los procesos implica mejoras en las técnicas, los equipos o la tecnología empleada para producir o distribuir un bien o servicio. La innovación organizativa es la introducción de un nuevo método en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de las empresas. Por último, la innovación en comercialización engloba los cambios en el diseño, la colocación, la promoción o la tarificación de un producto (OCDE, 2018).

Este trabajo adapta dichas categorías a las necesidades metodológicas específicas de la innovación en periodismo. Simonetti et al. (1995) ya señalaron la “fuerte interrelación” entre innovaciones de producto y de procesos de producción, que provocaba que una gran mayoría de ellas se situara en una amplia “zona gris” que dificultaba los análisis empíricos. Este problema es incluso más evidente en periodismo, considerado más como un proceso relacional (Primo & Zago, 2015, p. 42) que como el contenido específico de un medio (De Lara et al., 2015, p. 42). Por lo tanto, la innovación en periodismo se puede conceptualizar como un proceso, más allá de un resultado de acciones innovadoras o de productos novedosos (Wagemans & Witschge, 2019). Por ello, se unifican aquí las categorías de producto y procesos de producción, y se otorga entidad propia a los procesos de distribución, especialmente relevantes en el periodismo (Manfredi et al., 2019, p. 1637).

El grado de la innovación se clasifica en dos categorías con un amplio consenso académico: radical e incremental (Christensen, 1997). Las primeras implican avances disruptivos que generan transformaciones relevantes en el mercado, a menudo mediante un proceso de destrucción creativa (Schumpeter, 1943, pp. 81-84), mientras que las incrementales consisten en mejoras graduales que optimizan los productos y procesos (Nieminen, 2019; Tidd & Bessant, 2005). De acuerdo con Storsul y Krurmsvik (2013, p. 18), la mayoría de las innovaciones en el

ámbito del periodismo son incrementales, pues producen cambios leves que “no desafían la economía o la lógica del mercado de los medios”.

La influencia de la tecnología en las innovaciones se mide según la metodología ideada por Carvajal et al. (2015) y aplicada por De Lara et al. (2015), con las modificaciones introducidas por Arias-Robles et al. (2023), que proponen dos dimensiones: por un lado, el grado de influencia de la tecnología; y, por otro lado, la procedencia del avance tecnológico. En cuanto a la primera variable, se incluyen las categorías “innovaciones tecnológicas”, cuando los avances técnicos son fundamentales para la concepción de la idea innovadora, como la creación de aplicaciones o la programación con IA; “tecnología en la base”, para aquellas ideas en las que la tecnología no es lo esencial, sino un requisito para desarrollarse, como la creación de podcast y *newsletters* de nicho o la celebración de eventos digitales; e “innovaciones no tecnológicas”, cuando ni la idea ni la ejecución dependen de la tecnología, como en la reconfiguración de equipos de trabajo o la adopción de nuevos enfoques editoriales (Arias-Robles et al., 2023, p. 462).

La innovación periodística se sirve en buena medida de la tecnología, pues es inherente al periodismo (López-García & Vizoso, 2021) y a la innovación (Moreira Flores, 2017). Sin embargo, debe entenderse como un proceso multifacético que involucra también la reconfiguración de estructuras organizativas, la evolución de los modelos de negocio, la transformación de las prácticas narrativas y el cambio en la relación con las audiencias (Deuze & Witschge, 2018; García-Avilés, 2021).

Respecto a la autoría tecnológica, Arias-Robles et al. (2023, p. 462) distinguen tres posibilidades: “propia”, cuando se desarrolla con recursos propios de la organización; “ajena”, si está creada exclusivamente por terceros, mediante el encargo a una empresa externa o la utilización de productos ya existentes; y “ambas”, si resulta de una alianza. Estas categorías reflejan diferentes actitudes ante la plataformización, entendida como la imposición de las dinámicas económicas, normativas y técnicas de las plataformas digitales en los ecosistemas digitales, que altera profundamente las operaciones y prácticas de producción de la industria mediática (Nieborg & Poell, 2018, p. 4276).

Según Simon et al. (2022), los medios pueden desarrollar el software *in house* para evitar ampliar la brecha entre ambas industrias, colaborar simbióticamente con estas compañías, o depender de ellas completamente “para producir, publicar y participar con el contenido” (Ekström & Westlund, 2019, p. 259). Así, esta variable mide la capacidad de desarrollo técnico de las organizaciones mediáticas españolas punteras, y su dependencia de los “gigantes tecnológicos” (Simon, 2022, p. 1833).

3. Metodología

La presente investigación actualiza la lista de iniciativas periodísticas españolas más innovadoras y amplía el marco temporal del estudio original (De Lara et al., 2015) para analizar la evolución de la innovación entre 2014 y 2023. Así, las preguntas de investigación son:

RQ1) ¿Cuáles son las iniciativas periodísticas más innovadoras en el mercado mediático español (2014-2023)?

RQ2.) ¿Qué tipo de innovaciones desarrollan los medios según su radicalidad, relación con la tecnología y área afectada?

RQ3.) ¿Cómo han evolucionado las iniciativas más innovadoras respecto al Ranking de Innovación Periodística de 2014?

La metodología consta de cinco etapas: 1) identificación de la muestra de iniciativas innovadoras mediante un panel de expertos; 2) selección según su relevancia profesional, social y experta; 3) exploración y análisis de las innovaciones implementadas en cada caso de estudio; 4) filtrado y

jerarquización mediante revisión por pares ciegos y grupos focales; y 5) asignación de puntuaciones según la cantidad y el grado de las innovaciones de cada iniciativa.

Para el panel inicial se seleccionaron 50 expertos mediante el muestreo intencionado (Koerber & McMichael, 2008), con criterios de paridad, diversidad geográfica y perfil profesional. Finalmente, participaron 22 personas (68% hombres; 68% en Madrid). Un 32% eran profesionales de medios con responsabilidad en diversas áreas (contenido, producto, diseño e innovación), cinco docentes e investigadores universitarios en Periodismo, tres consultores, tres emprendedores y tres miembros directivos de asociaciones periodísticas. El 36% tenía entre 35 y 40 años, el 32% entre 41 y 46 años, el 9% entre 47 y 52 años, y el 23% entre 53 y 60 años.

Se les concedió anonimato y se solicitó su consentimiento para el tratamiento de la información. Se efectuaron dos rondas de consultas: la primera, mediante entrevistas semiestructuradas entre enero y marzo de 2021; y la segunda, por correo electrónico en enero de 2024, para actualizar la muestra. Los expertos identificaron las innovaciones más destacadas y las organizaciones periodísticas más innovadoras del período de referencia, mirando más allá de la categoría tradicional de “medio de comunicación”.

Las respuestas se agruparon en un listado de 60 iniciativas innovadoras, que se redujo a 46 mediante dos criterios de exclusión: solo se analizaron aquellas enfocadas en la creación de contenidos informativos, excluyendo asuntos como la consultoría tecnológica y de formatos; y se descartaron las matrices de conglomerados de medios, centrándose en las cabeceras individuales. Las restantes fueron cribadas para obtener una muestra definitiva de 20 casos relevantes desde la perspectiva profesional, académica y social.

Para este filtrado, se diseñó un algoritmo con tres apartados: relevancia experta, relevancia profesional y relevancia social, adaptando el modelo de De Lara et al. (2015). Se otorga un 70% a la opinión de los expertos y un 20% al reconocimiento profesional de la innovación, y se reduce a un 10% la relevancia social, al depender únicamente del seguimiento en redes sociales, lo que podría penalizar a iniciativas de nicho. Los datos fueron recogidos y ponderados el 26 de febrero de 2024.

a) Relevancia experta (70%): combina los votos obtenidos al cuestionar directamente a los expertos por proyectos innovadores (35%) con sus menciones a cada iniciativa como referentes en la implementación de las innovaciones más destacadas (35%). Se evalúan sólo las iniciativas con un mínimo de dos menciones de expertos diferentes para asegurar un mayor consenso y validación.

b) Relevancia profesional (20%): se utilizó el software Web Scraper para descargar el contenido de las principales fuentes del sector, blogs y sitios de referencia. Mediante Python, se realizó una búsqueda con palabras clave y operadores booleanos y se registró el número de resultados obtenidos como indicador de su relevancia sectorial. Se ponderaron todas las puntuaciones con respecto a la cifra más alta.

c) Relevancia social (10%): se registró la cifra de seguidores en Facebook, Twitter e Instagram, y se clasificó el seguimiento de cada iniciativa en cuartiles, para evitar anomalías, tanto por arriba como por abajo. Se otorgó una puntuación a cada cuartil.

Una vez obtenida la muestra, se llevó a cabo un análisis cualitativo para identificar todas las innovaciones adoptadas por cada iniciativa en el período. El análisis de contenido del grupo de investigación se complementó con revisiones de la literatura científica y sectorial, además de con conversaciones informales con miembros de los proyectos, que brindaron conocimiento sobre innovaciones internas difícilmente perceptibles desde el exterior.

El análisis cualitativo identificó 424 innovaciones, registradas en una matriz que incluía promotor, año, descripción, reto, solución, grado, área y relación con la tecnología. El criterio

de los investigadores en esta fase fue expansivo para no omitir innovaciones relevantes. El grado de la innovación se clasificó como radical o incremental (Christensen, 1997). El área de innovación permite clasificar los cambios en cuatro categorías: producción, distribución, organización y comercialización, adaptando el marco propuesto por el Manual de Oslo (OCDE, 2018). Así, se tiene en cuenta la naturaleza procesual tanto del periodismo (Primo & Zago, 2015, p. 42) como de la innovación en periodismo (Wagemans & Witschge, 2019), además de la estrecha interrelación entre las innovaciones en los productos y en los procesos de producción (Simonetti et al., 1995).

Se identificó la influencia de la tecnología sobre la innovación con las categorías “innovación tecnológica”, cuando los avances técnicos son nucleares en la propia transformación; “tecnología en la base”, cuando la tecnología permite, pero no protagoniza el cambio; y “no tecnológica”, cuando la técnica no interviene. Además, en los dos primeros grupos se examina la autoría de la tecnología: “propia”, si se han desarrollado por completo mediante recursos de la organización; “ajena”, si se ha utilizado un servicio o plataforma externa; o “ambas”, si es fruto de una colaboración con terceros (Arias-Robles et al., 2023, p. 462).

Posteriormente, las innovaciones se sometieron a revisión por pares ciegos para eliminar redundancias, faltas de consistencia o aspectos sin suficiente justificación (De Lara et al., 2015) y descartar casos sin impacto organizacional, profesional y social, de acuerdo con criterios establecidos en trabajos anteriores (Carvajal et al., 2022). Así, la muestra final quedó en 264 innovaciones.

Este proceso se utilizó, además, para evaluar las categorías atribuidas a cada innovación con respecto a las variables. Las discrepancias se resolvieron en un *focus group* de ocho investigadores, que además definieron criterios comunes registrados en un libro de códigos. Por ejemplo, las innovaciones relacionadas con las redes sociales fueron consideradas como tecnológicas ajenas, o, en casos en los que muchas iniciativas adoptaron la misma innovación disruptiva durante este período, solo el primer proyecto que la implementó recibió la categoría de radical.

Finalmente, se ponderaron las innovaciones con el fin de obtener un criterio objetivable. Siguiendo la investigación de De Lara et al., (2015), se asignó 1 punto a las innovaciones incrementales, y 3 puntos a las radicales. La suma del valor de las innovaciones determina el orden definitivo de las 20 iniciativas. Aunque útil, este criterio es debatible, pues podrían haberse adoptado ponderaciones alternativas.

4. Resultados

4.1. Ranking general de innovación

El primer puesto del ranking (Tabla 1) lo ocupa *El País* (49 puntos), seguido por *El Confidencial* (40). A más de diez puntos se sitúa tercero *eldiario.es* (27), seguido de *El Español*, *El Mundo* y *Maldita*, empatados en la cuarta posición (26), y *La Vanguardia*, en quinto lugar (19). Entre los líderes en innovación, destaca la coexistencia de medios generalistas tradicionales (*El País*, *El Mundo* y *La Vanguardia*), nativos digitales (*El Confidencial*, *eldiario.es* y *El Español*) y otros proyectos especializados como *Maldita*.

Esta heterogeneidad se mantiene en toda la lista. RTVE (informativos), con 14 puntos, es sexta y es el medio audiovisual mejor valorado. Civio y Newtral empatan en la séptima posición (13). Más abajo en la tabla, se observa que medios especializados también obtienen menciones significativas. En la octava y novena posición se sitúan *Marca* (11) y *Relevo* (10), dos medios deportivos con diferentes trayectorias y características: *Marca*, el líder histórico de la prensa

deportiva española; y *Relevo*, de reciente creación y extinción, con una fuerte estrategia en redes y una propuesta editorial innovadora.

TV3 (informativos), único medio público autonómico, ocupa la décima posición (9 puntos). La parte final del *ranking* incluye pequeñas iniciativas de periodismo de datos como Datadista (8), los informativos de La Sexta (8) y el nativo digital en catalán *Diari ARA* (6). Les siguen *El Orden Mundial* (5), especializado en geopolítica, y el boletín Klashletter (4), único medio unipersonal. Cierran *Revista 5W* (3), dedicada al periodismo narrativo y la crónica internacional, y formatos informativos en Podium Podcast (1 punto), único ejemplo de audio.

Tabla 1. Ranking general de innovaciones periodísticas

Puesto	Nombre	Puntos
1	El País	49
2	El Confidencial	40
3	eldiario.es	27
4	El Español	26
4	El Mundo	26
4	Maldita	26
5	La Vanguardia	19
6	RTVE (informativos)	14
7	Civio	13
7	Newtral	13
8	Marca	11
9	Relevo	10
10	TV3 (informativos)	9
11	Datadista	8
11	La Sexta (informativos)	8
12	Diari ARA	6
13	El Orden Mundial	5
14	Klashletter	4
15	Revista 5W	3
16	Podium Podcast (informativos)	1

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Grado de la innovación

De las 264 innovaciones registradas en los 20 medios, 237 son incrementales y 27 radicales (Tabla 2). Los medios con más innovaciones de ambos tipos son los dos primeros: *El País* (31 incrementales/6 radicales) y *El Confidencial* (25/5). Maldita es el tercer medio con más iniciativas incrementales (23), seguido por *El Español* (20), *eldiario.es* (18) y *El Mundo* (17). Las tres innovaciones radicales de *El Español* y *eldiario.es* y las dos de *El Mundo*, frente a una única de Maldita, han determinado las posiciones finales.

La mitad de los medios no presentan innovaciones radicales, porcentaje idéntico al del *ranking* anterior (De Lara et al., 2015), por lo que la radicalidad no ha supuesto cambios sustantivos en la parte media y baja de la tabla. Algunos ejemplos destacados son los informativos de RTVE, que gracias a sus 8 innovaciones incrementales y 2 radicales se sitúan,

con 14 puntos, por delante de Civio y Newtral (13 incrementales); o *Relevo*, que con solo 4 incrementales supera a medios con más innovaciones gracias a sus 2 radicales.

Las 237 innovaciones incrementales suponen casi el 90% del total. Esto indica que los cambios introducidos por la mayoría de los medios han sido leves. Otro hallazgo relevante es que, salvo Maldita y *Relevo*, todas las innovaciones radicales provienen de medios tradicionales (*El País*, *El Mundo*, *La Vanguardia*, RTVE y *Marca*) o de nativos digitales ya consolidados (*El Confidencial*, *eldiario.es* y *El Español*).

Tabla 2. Ranking según el grado de la innovación

Puesto	Nombre	Incremental	Radical	Innovaciones	Puntos
1	El País	31	6	37	49
2	El Confidencial	25	5	30	40
3	eldiario.es	18	3	21	27
4	El Español	20	2	22	26
4	El Mundo	17	3	20	26
4	Maldita	23	1	24	26
5	La Vanguardia	13	2	15	19
6	RTVE (informativos)	8	2	10	14
7	Civio	13	0	13	13
7	Newtral	13	0	13	13
8	Marca	8	1	9	11
9	Relevo	4	2	6	10
10	TV3 (informativos)	9	0	9	9
11	Datadista	8	0	8	8
11	La Sexta (informativos)	8	0	8	8
12	Diari ARA	6	0	6	6
13	El Orden Mundial	5	0	5	5
14	Kloshletter	4	0	4	4
15	Revista 5W	3	0	3	3
16	Podium Podcast (informativos)	1	0	1	1
	Total	237	27	264	

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Área de la innovación

El área de innovación con más iniciativas (Tabla 3) es la distribución (78), seguida por la producción (72), la organización (61) y la comercialización (53).

En producción, destacan Maldita (9 innovaciones) y Newtral (7, empatado con *El País*), los dos medios de verificación de la muestra. Su aparición ya supone una innovación, pero, además, ambos han sido pioneros en la creación de proyectos de *fact-checking* y transparencia en nichos, como Maldito Clima, Parlamentia o Factchequeado. También en desarrollar herramientas tecnológicas contra la desinformación, como ClaimCheck de Newtral, que emplea inteligencia artificial para detectar afirmaciones desmentidas previamente. Pese a la importancia de las soluciones tecnológicas, también incluyen iniciativas como los juegos de mesa imprimibles para concienciar sobre la desinformación (Maldita).

El País lidera en distribución por su capacidad de adaptarse a nuevos canales (relojes, televisiones inteligentes o asistentes de voz) y formatos (boletines y podcast). *El Mundo*, segundo en esta área, destaca por las mejoras en su web y app y la diversificación de canales, donde destaca “El Mundo al día”, primer podcast diario de España, o podcast con firmas relevantes del medio.

En organización, *El Confidencial* encabeza con 10 innovaciones por sus reestructuraciones de equipos de trabajo a lo largo de la década, la incorporación de perfiles innovadores, creación de alianzas estratégicas, el fomento de la creatividad en la redacción y el uso estratégico de datos. Le siguen *El País* y *eldiario.es*, con 7 innovaciones relacionadas con la formación, las alianzas, el compromiso ético, la ruptura de barreras de género o con asuntos laborales, como la adaptación del espacio de la redacción o la flexibilidad y el teletrabajo.

El País también lidera la comercialización (11 innovaciones) por ser pionero en nuevas vías de monetización (publicidad programática, contenido de marca o marketing de afiliación), y en acciones de promoción, como su presencia en eventos culturales o la apertura de la redacción a sus suscriptores. *El Español* (8) y *El Confidencial* (7) le siguen con innovaciones en modelos de pago, personalización publicitaria con inteligencia artificial, diversificación de ingresos, y experiencias inmersivas para fidelizar audiencias.

El cruce de datos entre área y grado de innovación (Tabla 3) revela que la comercialización, pese a recoger menos iniciativas, lidera las innovaciones radicales (11), todas salvo una en monetización del contenido. Estas incluyen la implantación y mejora de los modelos de suscripciones y muros de pago de *El País*, *El Confidencial*, *El Español*, *El Mundo* y *La Vanguardia* junto a otras vías de ingresos, como contenidos de marca o innovaciones en la publicidad programática. *El Confidencial*, con 4, es el medio con más innovaciones radicales en la comercialización: el *branded content* (pionero en España), su modelo *freemium*, el uso de tecnología propia para influir en las subastas de publicidad programática y la comercialización de servicios B2B.

Las cinco innovaciones radicales en producción tienen un marcado carácter tecnológico para optimizar procesos y presentar contenidos de forma novedosa: la automatización de textos simples, como crónicas de fútbol o reportes bursátiles (*El Confidencial* a partir de 2016); la realidad virtual y el vídeo 360° (*El País* y RTVE); el lanzamiento en 2014 de la revista interactiva nativa para móviles Marca Plus; o la métrica personalizada (“slick”) con IA para analizar el comportamiento de los usuarios en *Relevo*.

En distribución, las innovaciones radicales incluyen la adaptación de contenidos relojes inteligentes (*El País*), asistentes de voz (*El País* y *eldiario.es*) o chatbots en WhatsApp (Maldita). También destaca QR Prensa de *El Mundo*, que fomenta la lectura en la hostelería ofreciendo contenido gratuito a los clientes de los establecimientos suscritos. La innovación radical más reciente de esta área es la interfaz tipo *feed* de redes sociales de *Relevo*.

La organización presenta menos innovaciones radicales (4 frente a 57 incrementales): el hackaton Hack Days del Editors Lab en *El País* en 2015, la implicación de toda la redacción de *La Vanguardia* en procesos SEO, la flexibilización de los puestos de trabajo en *eldiario.es* para optimizar recursos y facilitar la conciliación y la creación de Verifica RTVE, equipo de fact-checking en un medio público tradicional.

Tabla 3. Ranking según el área de innovación y el grado

		Producción		Distribución		Organización		Comercialización		Total
	Nombre	Inc.	Rad.	Inc.	Rad.	Inc.	Rad.	Inc.	Rad.	
1	El País	6	1	10	2	6	1	9	2	37
2	El Confidencial	3	1	9	0	10	0	3	4	30
3	eldiario.es	2	0	5	2	6	1	5	0	21
4	Maldita	9	0	8	1	5	0	1	0	24
4	El Español	5	0	4	0	5	0	6	2	22
4	El Mundo	2	0	9	1	3	0	3	2	20
5	La Vanguardia	2	0	5	0	1	1	5	1	15
6	RTVE (informativos)	2	1	3	0	3	1	0	0	10
7	Newtral	7	0	3	0	3	0	0	0	13
7	Civio	6	0	3	0	4	0	0	0	13
8	Marca	2	1	3	0	1	0	2	0	9
9	Relevo	3	1	0	1	1	0	0	0	6
10	TV3 (informativos)	4	0	2	0	3	0	0	0	9
11	La Sexta (informativos)	4	0	1	0	2	0	1	0	8
11	Datadista	2	0	3	0	2	0	1	0	8
12	Diari ARA	1	0	0	0	2	0	3	0	6
13	El Orden Mundial	2	0	2	0	0	0	1	0	5
14	Kloshletter	3	0	1	0	0	0	0	0	4
15	Revista 5W	2	0	0	0	0	0	1	0	3
16	Podium Podcast (informativos)	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Totales		67	5	71	7	57	4	42	11	264

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Base tecnológica de la innovación

La tecnología ha influido en más del 60% de las innovaciones. Las no tecnológicas suman 103 (39%), un porcentaje relevante pero muy inferior al de las tecnológicas. Aunque *El País* y *El Confidencial* acumulan más innovaciones dependientes de la tecnología, los mayores porcentajes relativos corresponden a Datadista (87,50%), *La Vanguardia* (86,67%) y *Marca* (77,78%), seguidos por Civio, *El Mundo*, La Sexta (informativos) y *El Español*, todos con más del 70%.

Cinco medios presentan más innovaciones no tecnológicas que tecnológicas (*eldiario.es*, Maldita, *El Orden Mundial*, *Revista 5W* y Podium Podcast). Los informativos de RTVE y Kloshletter son los únicos ejemplos con igual número de ambos tipos (Tabla 4).

El País lidera las innovaciones tecnológicas (12) seguido por *El Confidencial* (10) y *El Mundo* (8). En valores relativos, los informativos de TV3 y La Sexta son los únicos donde predominan las innovaciones técnicas, aunque sin innovaciones con tecnología en la base. *El Español* lidera con 9 innovaciones con tecnología en la base, seguido por *La Vanguardia*, *El Mundo*, Maldita y *El País*. Los medios con más innovaciones relativas con base tecnológica son Datadista y Kloshletter (50% del total). Este último, junto a *El Orden Mundial* y *Revista 5W* carece de innovaciones puramente tecnológicas.

Tabla 4. Base de las innovaciones en relación con la tecnología

Medio	No tecnológica		En la base		Tecnológica		Innovaciones
	N	%	N	%	N	%	
1 El País	18	48,65%	7	18,92%	12	32,43%	37
2 El Confidencial	14	46,67%	6	20,00%	10	33,33%	30
3 eldiario.es	11	52,38%	6	28,57%	4	19,05%	21
4 Maldita	14	58,33%	7	29,17%	3	12,50%	24
4 El Español	6	27,27%	9	40,91%	7	31,82%	22
4 El Mundo	5	25,00%	7	35,00%	8	40,00%	20
5 La Vanguardia	2	13,33%	7	46,67%	6	40,00%	15
6 RTVE (informativos)	5	50,00%	4	40,00%	1	10,00%	10
7 Civio	3	23,08%	4	30,77%	6	46,15%	13
7 Newtral	4	30,77%	6	46,15%	3	23,08%	13
8 Marca	2	22,22%	4	44,44%	3	33,33%	9
9 Diari ARA	2	33,33%	2	33,33%	2	33,33%	6
10 TV3 (informativos)	4	44,44%		0,00%	5	55,56%	9
11 Datadista	1	12,50%	4	50,00%	3	37,50%	8
11 La Sexta (informativos)	2	25,00%	0	0,00%	6	75,00%	8
12 Relevo	2	33,33%	2	33,33%	2	33,33%	6
13 El Orden Mundial	3	60,00%	2	40,00%	0	0,00%	5
14 Klashletter	2	50,00%	2	50,00%	0	0,00%	4
15 Revista 5W	2	66,67%	1	33,33%	0	0,00%	3
16 Podium Podcast (informativos)	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	1
Total	103	39,02%	80	30,30%	81	30,68%	264

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la autoría tecnológica de las innovaciones, las desarrolladas fuera del medio superan levemente a los desarrollos propios (66/62), con 33 realizadas en colaboración con terceros. Sin embargo, más medios han realizado innovaciones ajenas (19) que propias (17).

El Confidencial es el medio con más innovaciones tecnológicas propias o basadas en tecnología propia (11, cerca del 70% de sus innovaciones tecnológicas), aunque superado en porcentaje relativo *Diari ARA* (75%). Les siguen la Fundación Civio con 6 innovaciones (60%) y los informativos de TV3 con 3 (60%).

Los medios que más externalizan el desarrollo son los informativos de RTVE (100%), *La Vanguardia* (60%), La Sexta (60%) y *Marca* (57%), junto a medios pequeños como *Revista 5W* y *Klashletter*, cuyas innovaciones tecnológicas son todas ajenas. Los datos no revelan correlación entre el tamaño del medio y el porcentaje de desarrollos externos.

Tabla 5. Autoría de las innovaciones tecnológicas o con base tecnológica

Medio	Ajena		Propia		Ambas		Suma total
	N	%	N	%	N	%	
1 <i>El País</i>	8	42,11%	3	15,79%	8	42,11%	19
2 <i>El Confidencial</i>	2	12,50%	11	68,75%	3	18,75%	16
3 <i>eldiario.es</i>	4	40,00%	3	30,00%	3	30,00%	10
4 <i>El Español</i>	7	43,75%	5	31,25%	4	25,00%	16
4 <i>El Mundo</i>	7	46,67%	5	33,33%	3	20,00%	15
4 <i>Maldita</i>	5	50,00%	4	40,00%	1	10,00%	10
5 <i>La Vanguardia</i>	6	46,15%	5	38,46%	2	15,38%	13
6 RTVE (informativos)	4	80,00%	0	0,00%	1	20,00%	5
7 <i>Civio</i>	2	20,00%	6	60,00%	2	20,00%	10
7 <i>Newtral</i>	4	44,44%	4	44,44%	1	11,11%	9
8 <i>Marca</i>	4	57,14%	3	42,86%	0	0,00%	7
9 <i>Diari ARA</i>	0	0,00%	3	75,00%	1	25,00%	4
10 <i>TV3 (informativos)</i>	1	20,00%	2	40,00%	2	40,00%	5
11 <i>Datadista</i>	3	42,86%	2	28,57%	2	28,57%	7
11 <i>La Sexta (informativos)</i>	3	50,00%	3	50,00%	0	0,00%	6
12 <i>Relevo</i>	2	50,00%	2	50,00%	0	0,00%	4
13 <i>El Orden Mundial</i>	1	50,00%	1	50,00%	0	0,00%	2
14 <i>Kloshletter</i>	2	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	2
15 <i>Revista 5W</i>	1	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	1
Total	66	40,99%	62	38,51%	33	20,50%	161

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Evolución de la innovación en periodismo en España

Los resultados revelan diferencias significativas con el *ranking* de 2014. Mientras que entonces la innovación estaba en los márgenes de la industria (De Lara et al., 2015, p. 243), ahora la lideran medios tradicionales como *El País*, *El Mundo* y *La Vanguardia*, y nativos digitales consolidados, como *El Confidencial*, *eldiario.es* y *El Español*. En los primeros puestos destaca la irrupción de *Maldita* (4º) y *Newtral* (7º), dos verificadores surgidos tras 2014, cuya aparición representa una innovación en sí misma.

De los 25 medios de 2014, solo repiten cuatro. *Civio*, que ocupó la primera posición, ahora está en séptimo lugar. *El Confidencial* y *eldiario.es* renuevan su clasificación, con la segunda y cuarta posición, respectivamente. *Diari Ara* mejora subiendo del puesto 21º al 12º gracias a seis innovaciones.

El porcentaje de innovaciones radicales ronda el 10% en ambos períodos, lo que demuestra que la mayoría de las innovaciones periodísticas no implican grandes transformaciones. Sin embargo, las radicales difieren: tecnologías inmersivas e interactivas, distribución y comercialización mediante inteligencia artificial y rediseño de las estructuras organizativas para incrementar la participación de las audiencias.

En cuanto a las áreas, la distribución ha superado por tres puntos porcentuales a la producción, que en 2014 suponía más de un tercio de las innovaciones y actualmente se reduce a un cuarto. Esto revela un mayor esfuerzo por renovar los canales que el propio producto informativo, con ejemplos como los podcasts y boletines. La comercialización ha crecido notablemente (del 5,2% al 21,8% de los

puntos), mostrando una voluntad de reestructuración interna. No obstante, esta diferencia puede deberse parcialmente a cambios metodológicos que facilitan el acceso a innovaciones internas.

El peso de la tecnología ha aumentado en la última década, con un descenso de las innovaciones no tecnológicas del 44,4% en 2014 al 39,02% entre 2015 y 2023. Esto confirma la importancia creciente del progreso técnico para la transformación del periodismo, pero también que innovación no siempre es sinónimo de tecnología. El desarrollo de software propio se mantiene estable, con cuatro de cada diez innovaciones tecnológicas. La tecnología ajena sigue predominando en los medios españoles.

5. Discusión y conclusiones

La investigación muestra que la innovación en periodismo se produce de manera transversal, impactando en múltiples áreas (Bleyen et al., 2014), en mayor o en menor grado (Storsul & Kurmsvik, 2013) y con o sin ayuda tecnológica (Arias-Robles et al., 2023).

La lista de las organizaciones más innovadoras de la última década (RQ1) refleja la heterogeneidad de la industria informativa española. *El País*, un medio tradicional, lidera seguido de medios nativos digitales como *El Confidencial*, *eldiario.es* o *El Español*. Otras cabeceras clásicas como *El Mundo* y *La Vanguardia* ocupan puestos destacados en el listado. También medios públicos audiovisuales (RTVE, TV3), iniciativas de verificación (Maldita.es, Newtral), *startups* informativas basadas en datos (Cívio, Datadista), medios especializados y de nicho (*Marca*, *Relevo*, *El Orden Mundial*, *5W*), un proyecto unipersonal de *newsletter* (Kloshletter) y medios audiovisuales privados (laSexta, Podium Podcast).

La naturaleza de las innovaciones registradas (RQ2) apunta mayoritariamente hacia las áreas de distribución y producción. Los medios invierten en la creación de bienes o servicios mejorados, abrazando la tecnología y adoptando procesos innovadores (Salaverría, 2021; Porcu, 2020). Pero, sobre todo, priorizan la disseminación de sus contenidos, lo que se explica con el crecimiento de las plataformas intermediarias (Simon, 2022) y el empleo de canales más personalizados, como podcasts y boletines (Carvajal et al., 2022; Meier et al., 2022). También por la preocupación de las organizaciones por aportar un mayor valor a sus comunidades y distribuirlo de forma más eficiente (Hermida & Young, 2021).

Las innovaciones comerciales son las menos numerosas, pero incluyen más radicales, relacionadas con la reimplantación de los modelos de pago, las suscripciones o los sistemas *freemium*. Las innovaciones en organización y comercialización suelen ser menos visibles, lo que se ha podido paliar por medio de entrevistas a profesionales de los medios.

Casi un 90% de las innovaciones son incrementales, lo que evidencia que los medios suelen introducir pequeños cambios (Storsul & Krumsvik, 2013), pues estas empresas priman la adaptación al mercado y la resolución de los problemas de la audiencia frente al desarrollo de grandes ideas disruptivas que rompan con los diseños dominantes (Lewis et al., 2024; Schaetz et al., 2023). Por otro lado, el 61% de las innovaciones son tecnológicas, lo que corrobora la importancia (aunque no indispensabilidad) de los avances técnicos para la innovación en periodismo (Arias-Robles et al., 2023). En particular, destaca que solo en tres organizaciones (*El Confidencial*, Cívio y TV3) los desarrollos propios superan a los ajenos, lo que apunta a una dependencia de los medios hacia actores externos, como las plataformas (Simon, 2022).

En comparación con el *ranking* de 2014 (RQ3), la innovación se ha extendido desde los márgenes de la industria hacia los medios nativos digitales consolidados y los tradicionales, más lentos pero con mayores recursos. Solo tres de las diez primeras organizaciones del *ranking* actual cuentan con plantillas inferiores a 100 trabajadores, mientras que en 2015 la cifra era de ocho. Este dato revela que los medios más grandes y consolidados han incrementado su compromiso con la innovación en

comparación con hace una década (Salaverría, 2021). Sin embargo, también sugiere, en línea con otras investigaciones recientes (Schaetz et al., 2023; Wolf et al., 2024, p. 330) que la disponibilidad de recursos es un factor relevante que permite a las organizaciones complementar la explotación del negocio cotidiano con la exploración de nuevas oportunidades (Murschetz et al., 2020).

Por otro lado, solo repiten cuatro iniciativas en ambas ediciones, lo que refleja la dificultad de mantenerse como referente de la innovación a lo largo de los años. Este hallazgo invita a repensar la innovación en periodismo no tanto como una serie de productos o hitos visibles, sino como una dinámica organizacional continua que requiere estructuras, capacidades y culturas específicas para sostenerse en el tiempo (Lewis et al., 2024; Meier et al., 2024).

Entre los primeros diez puestos destaca la irrupción de Maldita y Newtral, dos verificadores surgidos después de 2014. En la última década, los *fact-checkers* han proliferado como un “raro ejemplo” de “movimiento transnacional” en el periodismo (Graves, 2018, p. 2), con el propósito de contrarrestar la amplia difusión de desinformación (Waisbord, 2018).

Las diferencias en cuanto al grado y la base tecnológica son mínimas. Las innovaciones radicales siguen siendo escasas, y las innovaciones no tecnológicas han decrecido solo cinco puntos porcentuales, lo que revela una escasa reacción del periodismo en la última década por alcanzar una innovación más “alta” o “innovadora” (Sixto-García & López-García, 2023). La propiedad de los avances técnicos se mantiene estable, con una cifra similar en ambas investigaciones.

Este trabajo presenta limitaciones, especialmente en cuanto a la asignación de puntuaciones, que podría resultar arbitraria. Sin embargo, se replican los criterios del anterior *ranking* para favorecer la comparabilidad, y se explica. Esta cuantificación permite considerar, en cierta medida, el impacto de las innovaciones. No obstante, se reconoce la limitación de no poder medir el impacto real de cada una con precisión, lo que impide conocer el retorno de la inversión y, por tanto, ofrecer una imagen más completa no solo de su implementación, sino también de su grado de éxito.

La recogida de datos del panel de expertos en dos fases (2021 y 2024) podría haber alterado el resultado si no se hubieran hecho esfuerzos por contactar con los mismos entrevistados. Además, el hecho de no tener en cuenta factores como el tamaño, el ámbito geográfico o el nicho temático de las organizaciones constituye a la vez una fortaleza y una limitación: por un lado, permite la comparación con el trabajo previo; mientras que, por otro lado, puede aportar una imagen errónea de compañías que tienen un carácter innovador, pero no cuentan con los recursos suficientes para implementar con éxito esas ideas.

No obstante, más allá de ser una mera clasificación, el *ranking* constituye una herramienta de observación sistemática que permite mapear la evolución de la innovación en el sistema mediático español durante casi una década. Su valor radica en ofrecer una base empírica que facilita la identificación de patrones, áreas estratégicas de innovación y tipos de organizaciones más proclives al cambio. Además, al categorizar las innovaciones por área, grado y vínculo con la tecnología, el estudio proporciona un marco analítico replicable y útil para futuras investigaciones, incluyendo aquellas que busquen explorar factores internos de las organizaciones o correlaciones con otras variables estructurales. Aunque no se analiza directamente el impacto económico o editorial de la innovación, sienta las bases para futuras investigaciones orientadas en esa línea.

Reconocimientos

Este artículo es parte del proyecto de I+D+i PID2022-138078OB-I00, financiado por MICIU/AEI/10.13039/501100011033 y por FEDER, UE.

La investigación ha sido posible gracias a un equipo de trabajo también integrado por los profesores del área de Periodismo de la Universidad Miguel Hernández José Alberto García Avilés, Miguel Carvajal Prieto, Alicia de Lara González y Félix Arias Robles.

References

- Arias-Robles, F., Valero-Pastor, J. M., & Carvajal, M. (2023). Dependencia y externalización tecnológica en las innovaciones periodísticas de los medios españoles (2014-2021). *Doxa Comunicación*, 37, 453-478. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n37a1834>
- Belair-Gagnon, V., & Steinke, A. J. (2020). Capturing Digital News Innovation Research in Organizations, 1990-2018. *Journalism Studies*, 21(12), 1724-1743. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1789496>
- Bleyen, V.A., Lindmark, S., Ranaivoson, H., & Ballon, P. (2014). A typology of media innovations: Insights from an exploratory study. *The journal of media innovations*, 1(1), 28-51. <http://dx.doi.org/10.5617/jmi.vii.800>
- Bruns, A. (2014). Media innovations, user innovations, societal innovations. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 13-27. <https://doi.org/10.5617/jmi.vii.827>
- Carvajal, M., Arias-Robles, F., Negredo, S., & Amoedo, A. (2015). Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo. *Observatorio Journal*, 9(3), 15-31 <http://dx.doi.org/10.15847/obsOBS932015793>
- Carvajal, M., Mondéjar, D., Valero-Pastor, J. M., De-Lara, A., García-Avilés, J. A., & Arias-Robles, F. (2022). Las innovaciones periodísticas más destacadas en España (2010-2020): características e impacto organizacional, industrial y social. *Profesional De La Información*, 31(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2022.may.04>
- Christensen, Clayton (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press. ISBN: 978 1 633691780
- Creech, B., & Nadler, A. (2017). Post-industrial fog: Reconsidering innovation in visions of journalism's future. *Journalism*, 19(2), 182-199. <https://doi.org/10.1177/1464884916689573>
- De Lara, A., Arias Robles, F., Carvajal, M., & García-Avilés, J. A. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *Profesional De La Información*, 24(3), 235-245. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.may.03>
- Deuze, M., & Witschge, T. (2018). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, 19(2), 165-181. <https://doi.org/10.1177/1464884916688550>
- Ekdale, B., Singer, J. B., Tully, M., & Harmsen, S. (2015). Making change: Diffusion of Technological, Relational, and Cultural Innovation in the Newsroom. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92(4), 938-958. <https://doi.org/10.1177/1077699015596337>
- Ekström, M., & Westlund, O. (2019). The dislocation of news journalism: A conceptual framework for the study of epistemologies of digital journalism. *Media & Communication*, 7(1), 259-270. <http://doi.org/10.17645/mac.v7i1.1763>
- García-Avilés, J.A. (2021). Review article: Journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000-2020). *Profesional De La Información*, 30(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.10>
- García-Avilés, J. A., Arias-Robles, F., de Lara-González, A., Carvajal, M., Valero-Pastor, J. M., & Mondéjar, D. (2022). How COVID-19 is Revamping Journalism: Newsroom Practices and Innovations in a Crisis Context. *Journalism Practice*, 18(1), 181-199. <https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2139744>
- Graves, L. (2018). Boundaries Not Drawn: Mapping the institutional roots of the global fact-checking movement. *Journalism Studies*, 19(5), 613-631. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1196602>
- Gurr, G. (2022). Does Fatigue from Ongoing News Issues Harm News Media? Assessing Reciprocal Relationships Between Audience Issue Fatigue and News Media Evaluations. *Journalism Studies*, 23(7), 858-875. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2022.2049453>
- Herrera-Damas, S., & Satizábal-Idárraga, C. C. (2023). Media labs: Journalistic innovation, evolution and future according to experts. *Profesional de la Información*, 32(2), e320207. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.07>
- Hermida, A., & Young, M. L. (2021). Journalism innovation in a time of survival. En M. Luengo & S. Herrera-Damas (Eds.), *News media innovation reconsidered* (pp. 40-52). Wiley

- Koerber, A., & McMichael, L. (2008). Qualitative sampling methods: a primer for technical communicators. *Journal of business and technical communication*, 22(4), 454-473.
<https://doi.org/10.1177/1050651908320362>
- Küng, L. (2013). Innovation, technology and organizational change. In T. Storsul & A. H. Krumsvik (Eds.), *Media innovations: A multidisciplinary study of change* (pp. 9-12). Nordicom.
- Lewis, S., Hermida, A., & Lorenzo, S. (2024). Jobs-to-Be-Done and Journalism Innovation: Making News More Responsive to Community Needs. *Media and Communication*, 12, Article 7578.
<https://doi.org/10.17645/mac.7578>
- Lien, L., & Timmermans, B. (2023). Crisis-induced innovation and crisis-induced innovators. *Industry and Innovation*, 31(2), 183-217. <https://doi.org/10.1080/13662716.2023.2228739>
- López-García, X., & Vizoso, Á. (2021). Periodismo de alta tecnología: signo de los tiempos digitales del tercer milenio. *Profesional De La Información*, 30(3), 1-12.
<https://doi.org/10.3145/epi.2021.may.01>
- Manfredi, J.L., Ufarte, M. J., & Herranz, J. M. (2019). Innovación periodística y sociedad digital: Una adaptación de los estudios de Periodismo. *Revista Latina De Comunicación Social*, 74, 1633-1654.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1402>
- Meier, K., Schützeneder, J., García Avilés, J. A., Valero-Pastor, J. M., Kaltenbrunner, A., Lugschitz, R., Porlezza, C., Ferri, G., Wyss, V., & Saner, M. (2023). Correction: Meier et al. (2022). Examining the Most Relevant Journalism Innovations: A Comparative Analysis of Five European Countries from 2010 to 2020. *Journalism and Media* 3: 698-714. *Journalism and Media*, 4(2), 576-577.
<https://doi.org/10.3390/journalmedia4020036>
- Meier, K., Graßl, M., García-Avilés, J., Mondejar, D., Kaltenbrunner, A., Lugschitz, R., Porlezza, C., Mazzoni, P., Wyss, V., & Saner, M. (2024). Innovations in Journalism as Complex Interplay: Supportive and Obstructive Factors in International Comparison. *Media and Communication*, 12, Article 7443. <https://doi.org/10.17645/mac.7443>
- Moreira Flores, A. M. (2017). Innovation Journalism: A Multiple Concept. *Brazilian Journalism Research*, 13(2), 156-179. <https://doi.org/10.25200/BJR.v13n2.2017.970>
- Murschetz, P. C., Omid, A., Oliver, J. J., Kamali Saraji, M., & Javed, S. (2020). Dynamic capabilities in media management research: a literature review. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 278-296. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2019-0010>
- Nicholls, T., Shabbir, N., & Nielsen, R. K. (2016). *Digital-Born News Media in Europe*. Reuters Institute.
<https://apo.org.au/node/71077>
- Nieborg, D. B., & Poell, T. (2018). The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New Media & Society*, 20(11), 4275-4292.
<https://doi.org/10.1177/1461444818769694>
- Nieminen, J. (2019, diciembre 2). Incremental innovation - The what, why, and how. Recuperado de <https://www.viima.com/blog/incremental-innovation>
- Novoa-Jaso, M. F., Sierra, A., Labiano, R., & Vara-Miguel, A. (2024). *Digital news report España 2024. Calidad periodística y pluralidad: Claves para la confianza informativa en la era de la inteligencia artificial (IA)*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
<https://doi.org/10.15581/019.2024>
- OCDE (2018). Oslo Manual 2018. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th ed.
- Pavlik, J. (2013). Innovation and the future of journalism. *Digital Journalism*, 1(2), 181-193.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2012.756666>
- Peters, C. & Carlson M. (2019). Conceptualizing change in journalism studies: Why change at all? *Journalism* 20: 637-41. <https://doi.org/10.1177/1464884918760674>
- Porcu, O. (2020). Exploring innovative learning culture in the newsroom. *Journalism*, 21(10), 1556-1572. <https://doi.org/10.1177/1464884917724596>
- Primo, A., & Zago, G. (2015). Who And What Do Journalism? An actor-network perspective. *Digital Journalism*, 3(1), 38-52. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.927987>

- Salaverría, R. (2021). Veinticinco años de evolución del ecosistema periodístico digital en España. En R. Salaverría, M.P. Martínez-Acosta (Eds.). *Medios nativos digitales en España. Caracterización y tendencias* (21-31). Comunicación Social Ediciones y Publicaciones
- Schaetz, N., Laugwitz, L., & Lischka, J. A. (2023). Solving journalism with data: Silicon Valley's influence on the Fourth Estate. *Journalism*, 25(5), 1148-1166.
<https://doi.org/10.1177/14648849231176110>
- Schumpeter, J. (1943). *Capitalism, socialism, and democracy*. London: George Allen & Unwin.
- Shea, C. M. (2021). A conceptual model to guide research on the activities and effects of innovation champions. *Implementation Research and Practice*, 2. <https://doi.org/10.1177/2633489521990443>
- Simon, F. M. (2022). Uneasy Bedfellows: AI in the News, Platform Companies and the Issue of Journalistic Autonomy. *Digital Journalism*, 10(10), 1832-1854.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2022.2063150>
- Simonetti, R., Archibugi, D., & Evangelista, R. (1995). Product and Process Innovations: How Are They Defined? How Are They Quantified? *Scientometrics*, 32(1), 77-89.
<http://dx.doi.org/10.1007/BF02020190>
- Sixto-García, J., & López-García, X. (2023). Innovative innovation in journalism. *Journalism*, 26(1), 65-88. <https://doi.org/10.1177/14648849231219359>
- Storsul, T., & Krumsvik, A.H. (2013). What is media innovation? En A. H. Krumsvik y T. Storsul (Eds.). *Media innovations. A multidisciplinary study of change* (pp. 13-26) Göteborg: Nordicom,
- The New York Times (2014). The New York Times Innovation Report. Recuperado de <https://www.niemanlab.org/2014/05/the-leaked-new-york-times-innovation-report-is-one-of-the-key-documents-of-this-media-age/>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. Hoboken, NJ, USA: Wiley
- Valero-Pastor, J. M., De Lara-González, A., García-Avilés, J. A., Carvajal, M., Arias Robles, F., & Mondéjar Aráez, D. (2024). Don't say failed innovation, say failed implementation! The unsuccessful implementation of early paywalls and chatbots in the Spanish news market. *Journal of Media Business Studies*, 21(2), 175-190. <https://doi.org/10.1080/16522354.2024.2306038>
- Vargo, S. L., Akaka, M. A., & Wieland, H. (2020). Rethinking the process of diffusion in innovation: A service-ecosystems and institutional perspective. *Journal of Business Research*, 116(1), 526-534. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.038>
- Vázquez-Herrero, J., Negreira-Rey, M.-C., & López-García, X. (2023). Research on digital native media: an emerging topic in the field of digital communication. *Profesional de la información*, 32(2), e320202. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.02>
- Von Stamm, B. (2018). Failure in innovation: Is there such a thing? En S. Kunert (Ed.), *Strategies in failure management: Scientific insights, case studies and tools* (pp. 27-45). Springer International Publishing.
- Wagemans, A., & Witschge, T. (2019). Examining innovation as process: Action research in journalism studies. *Convergence*, 25(2), 209-224. <https://doi.org/10.1177/1354856519834880>
- Waisbord, S. (2018). Truth is What Happens to News: On journalism, fake news, and post-truth. *Journalism Studies*, 19(13), 1866-1878. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2018.1492881>
- Wolf, C., Planer, R., & Godulla, A. (2024). The ecosystem of editorial product innovation: A systematic literature analysis on internal factors and external actors in journalistic media organisations. *SCM Studies in Communication and Media*, 13(3), 317-346. <http://doi.org/10.5771/2192-4007-2024-3-317>