

Las innovaciones periodísticas como motor de diversidad e inclusión: Ejemplos internacionales e institucionalización editorial

Journalism innovations as a driver for journalistic diversity and inclusion: International examples and editorial institutionalization



Mirco Saner. Doctorando. Investigador asociado en el Instituto *IAM of Applied Media Studies at ZHAW Zurich University of Applied Sciences*, Winterthur (Suiza). Su trabajo se centra en las innovaciones periodísticas en los países europeos, financiadas por el Swiss National Fund (*FNS*), (Fondo Nacional Suizo), en los sistemas de gestión de la calidad editorial en las emisoras de radiodifusión, la audiencia de la comunicación científica y los métodos de investigación basados en datos. Su tesis versa sobre la estructura y el contenido de la crítica a los medios de comunicación en Suiza, tomando como ejemplo el servicio público de los medios de comunicación de masas.

ZHAW Universidad de Ciencias Aplicadas de Zúrich, Suiza

mirco.saner@zhaw.ch

ORCID: 0000-0002-0452-1589



Vinzenz Wyss. Catedrático de Periodismo en el Instituto IAM de Estudios de Medios Aplicados, ZHAW Universidad de Ciencias Aplicadas de Zúrich, en Winterthur (Suiza). Sus investigaciones se centran en la calidad periodística, la gestión de la calidad editorial, la crítica de los medios de comunicación y la ética de los medios.

ZHAW Universidad de Ciencias Aplicadas de Zúrich, Suiza

vinzenz.wyss@zhaw.ch

ORCID: 0000-0003-4145-1660

Recibido: 05/11/2022 - Aceptado: 15/02/2023 - En edición: 22/03/2023 - Publicado: 01/07/2023

Received: 05/11/2022 - Accepted: 15/02/2023 - Early access: 22/03/2023 - Published: 01/07/2023

Resumen:

El propósito de este trabajo es analizar si las innovaciones periodísticas de relevancia internacional adoptadas en la última década fomentan la diversidad y la inclusión periodísticas, así como examinar su grado de institucionalización editorial. Con el objetivo de obtener una respuesta, se realizaron treinta y ocho entrevistas en profundidad en otros tantos estudios de caso de innovación en cinco países europeos, entre 2021 y 2022. Los resultados muestran que la diversidad se considera una innovación periodística clave en los cinco países. Comprobamos que las

Abstract:

We examine whether internationally relevant journalism innovations of the last decade support journalistic diversity and inclusion aspects and look at the degree of their editorial institutionalization. To approach an answer, thirty-eight guided interviews were conducted between the end of 2021 and summer 2022 along thirty-eight innovative journalism case studies among five European countries. We show that diversity is seen as a key journalism innovation in all five countries. We find that innovative journalism initiatives show diversity-relevant

Como citar este artículo:

Saner, M. y Wyss, V. (2023). Las innovaciones periodísticas como motor de diversidad e inclusión: Ejemplos internacionales e institucionalización editorial. *Doxa Comunicación*, 37, pp. 359-384.

<https://doi.org/10.31921/doxacom.n37a1845>



Contenido publicado bajo licencia Creative Commons, Reconocimiento No Comercial. Licencia Internacional

iniciativas periodísticas innovadoras muestran referencias pertinentes a la diversidad e influyen positivamente en el grado de diversidad e inclusión accesible para la audiencia. Así, los esfuerzos para reforzar la innovación en la industria de los medios de comunicación son un pilar importante para garantizar un ejercicio futuro del periodismo orientado a la calidad, que no quiere distanciarse de la realidad social. Sin embargo, basándonos en consideraciones propias de la teoría de la estructuración, concluimos que un gran número de iniciativas de innovación periodística no son suficientes para institucionalizar la diversidad y la inclusión. En su lugar, estos aspectos deben definirse explícitamente como objetivos integrados en un sistema de gestión de la calidad editorial.

Palabras clave:

Innovación; periodismo; diversidad e inclusión; sistema de gestión de la calidad editorial; teoría de la estructuración.

1. Introducción

“El nuevo modelo de negocio del periodismo no es el contenido, porque ya hay el suficiente, sino la identificación”, explica un experto creador de nuevas empresas de medios de comunicación en Suiza, tras haber reflexionado durante los últimos diez años sobre cómo vender contenidos periodísticos relevantes para la democracia de forma económicamente rentable. La identificación con un medio periodístico es más factible si la audiencia siente que su modo de vida, necesidades, opiniones o preocupaciones no se pasan por alto, sino que se abordan y presentan una y otra vez de un modo correcto y constructivo a través de la información de los medios de comunicación (Douglas, 2022: 2109). Sin embargo, la heterogeneidad demográfica es cada vez mayor, las actitudes y puntos de vista de la sociedad cambian a consecuencia de discursos públicos como el debate de género, movimientos sociales como *Black Lives Matter* y *#MeToo* o acontecimientos que afectan a toda la sociedad como la pandemia de Covid19; las medidas de ahorro editorial y la concentración de medios ejercen una enorme presión sobre la diversidad temática (Hendrickx y Ranaivoson, 2021: 2800) y la audiencia se fragmenta en términos de hábitos de consumo de medios, necesidades e interés por los contenidos (Evers, 2021: 446; Slaets y Verhoest, 2020; Cherubini et al., 2020: 7; Horz et al., 2020: 34; Kümpel, 2020: 11).

Por lo tanto, la concienciación sobre la diversidad editorial y la inclusión –que, desde un punto de vista práctico constituyen la condición previa y la consecuencia del mismo problema– ha aumentado en los últimos años, pero hasta ahora parece que los consejos editoriales solo han aplicado medidas o las han institucionalizado internacionalmente de forma limitada (Lugschitz y Kaltenbrunner, 2022: 137; Kaltenbrunner et al., 2021: 347; Horz et al., 2020: 26; Bayer, 2013). En Suiza, por ejemplo, *Tamedia* un medio de comunicación tradicional cuenta desde hace dos años con un Consejo de Responsabilidad Social, cuyo objetivo es proporcionar a los redactores herramientas, en forma de manuales, relacionadas con la diversidad (Werbewoche 2020). La radiotelevisión pública suiza *SRG* incluye la diversidad como criterio de calidad periodística en sus directrices periodísticas, en el capítulo 1.5 “Diversidad e igualdad”. La fundación *We.Publish*, que ofrece herramientas de publicación de código abierto a proveedores de contenidos periodísticos independientes, organiza un *Rethink Journalism Hackathon* para crear soluciones digitales que ayuden a promover la diversidad de los medios de comunicación nacionales (Opendata 2022). En Austria, la iniciativa “*Wiener Medieninitiative*” viene

references and influence the degree of diversity and inclusion accessible to the audience in a positive manner. Thus, efforts to strengthen innovation in the media industry are an important building block for ensuring future journalism that does not want to distance itself from social reality. However, based on structuration theory considerations, we conclude that large numbers of innovative journalism initiatives are not sufficient to institutionalize diversity and inclusion. Instead, these aspects need to be defined explicitly as editorial quality goals which are anchored in an editorial quality management system.

Keywords:

Innovation; journalism; diversity and inclusion; editorial quality management system; structuration theory.

prestando apoyo financiero a las nuevas empresas de medios de comunicación, así como a las empresas de medios de comunicación tradicionales desde 2019 y se prorrogará hasta 2025 (ots.at 2022). Ejemplos similares pueden encontrarse también en otros países. Pero llama la atención el hecho de que, a nivel internacional, solo se observen esfuerzos puntuales para promover la diversidad y la inclusión en la industria mediática de forma sistemática –desde la praxis de los medios de comunicación, la educación mediática, así como por parte de las autoridades federales–; para seguir cumpliendo su función democrática, el periodismo debe llegar a un segmento de población lo más amplio posible y presentar una gran variedad de puntos de vista (Finneman et al., 2022; Masini et al., 2018; Karppinen, 2013).

Si no se inician ya iniciativas en favor de la diversidad, el periodismo del futuro se verá sometido a presiones, tanto a escala local como nacional (Lugschitz y Kaltenbrunner, 2022: 137). Por lo tanto, cabe preguntarse de dónde puede provenir un nuevo impulso para contrarrestar este *status quo*. ¿Reconoce la industria de los medios de comunicación la diversidad y la inclusión como un área temática que requiere más esfuerzos y se invierten más recursos editoriales para ello? Para abordar estas preguntas, recurrimos a datos actuales de estudios de casos cualitativos procedentes de una investigación en curso sobre innovación periodística en cinco países europeos. Nos preguntamos qué innovaciones periodísticas de relevancia internacional en los últimos diez años han abordado expresamente o han apoyado de manera no prevista aspectos relacionados con la diversidad y la inclusión. Destacamos las iniciativas innovadoras en materia de diversidad en estos países, implementadas entre 2010 y 2020, y examinaremos sus objetivos sociales y su grado de institucionalización editorial. Y mostramos cómo otras innovaciones periodísticas relevantes en el mismo periodo han impulsado la diversidad y la inclusión, sobre todo a nivel micro. Nuestro enfoque se basará en las consideraciones de la teoría de la estructuración y constataremos que la diversidad y la inclusión se consideran una innovación periodística clave en los cinco países. Sin embargo, también concluimos que un gran número de iniciativas de innovación periodística no son suficientes para institucionalizar la diversidad y la inclusión. Es necesario, en cambio, que estos aspectos se definan explícitamente como objetivos de la calidad editorial que se incorpora mediante los correspondientes instrumentos de garantía integrados en un sistema de gestión de la calidad editorial.

1.1. Reflexiones teóricas y preguntas de investigación

Remitiéndonos a (García-Avilés et al., 2018: 27) definimos la innovación periodística como “*la introducción de algo nuevo que añade valor a los consumidores y a la organización mediática, que reacciona a los cambios que se producen tanto en los productos como en los procesos y servicios mediante el uso de habilidades creativas que permiten identificar y resolver un problema o necesidad*”. La base de nuestro enfoque son dos premisas: en primer lugar, que la innovación periodística es un requisito previo fundamental para abordar los problemas actuales del periodismo (Buschow y Wellbrock, 2020: 2) y, en segundo lugar, que las innovaciones periodísticas siempre reflejan los cambios sociales (Bruns, 2014: 13 y ss.). Teniendo esto en cuenta, entendemos las iniciativas organizativas con el objetivo de garantizar mejor la diversidad y la inclusión, ya sea como un objetivo principal explícito, como un efecto secundario inesperado o como una innovación periodística. En este sentido, cabe preguntarse si las innovaciones periodísticas –entendidas como variable independiente– son impulsoras de la diversidad y la inclusión.

La diversidad y la inclusión son aspectos sociales que influyen en las prácticas de producción periodística. En las últimas décadas, el debate ha estado dominado en gran medida por la igualdad de género, pero recientemente se ha ampliado y se refiere a todos los grupos desatendidos o discriminados por los medios de comunicación o a la contratación de las redacciones (Benson, 2020). En

general, no se dispone de información suficiente y contrastada procedente del análisis de contenido sobre si una redacción diversa conduce realmente a una información más diversa o inclusiva: Mientras que algunos estudios no encuentran ningún impacto en la información (Beam y Di Cicco, 2010), otros constatan que la representación de las etnias o razas tiene un impacto al menos parcial o dependiente de la localidad (Sui et al., 2018; Meyers y Gayle, 2015). Sin embargo, parece razonable suponer que, si no se hace ningún esfuerzo en materia de diversidad, apenas se producirán cambios en las informaciones actuales dadas las carencias en materia de diversidad e inclusión. Por lo tanto, la diversidad y la inclusión en el periodismo necesitan una investigación continua (Jenkins, 2019: 230) y se puede plasmar en diferentes niveles en la práctica periodística, siendo los niveles a) y b) los que servirán de base para las preguntas de investigación 1 y 2 de este estudio.

- a) La exposición o diversidad de temas o contenidos en la cobertura informativa plantea, a nivel micro, la cuestión del pluralismo de los títulos de los medios de comunicación accesibles a la audiencia, así como del pluralismo de las opiniones, perspectivas o formatos transmitidos por los medios de comunicación (Moe et al., 2021; Nef, 2020; Masini y Van Aelst, 2017).
- b) A nivel meso, el interés se centra en la diversidad de los equipos editoriales en términos de edad, igualdad de género, minorías, la integración del personal de origen inmigrante o de otras etnias, afiliaciones religiosas y políticas (Lugschitz y Kaltenbrunner, 2022: 141; Thurman et al., 2016: 8 y ss.).
- c) A nivel macro, la diversidad se considera en el contexto de la regulación de la política de medios de comunicación –y, por tanto, vinculada a la promoción de los medios– o de la propiedad de los medios (Craufurd Smith et al., 2021; Brogi et al., 2020: 153 y ss.; Hoffmann et al. 2015: 1360).

Diversos estudios sobre la diversidad en la información, así como sobre la estructura del personal de las redacciones, ponen de manifiesto que, a menudo, no existen suficientes procedimientos institucionalizados para mejorar la diversidad, o que los compromisos institucionales no se corresponden con la experiencia diaria de las redacciones (Douglas, 2022; Lück et al., 2022; Lugschitz y Kaltenbrunner, 2022: 156; Wenzel, 2021). Si buscamos las razones del bajo grado de institucionalización, especialmente en los medios regionales y locales, debemos considerar que –junto con ideas arraigadas, un liderazgo débil, la escasez de competencias o la presión creciente de los costes (Grubenmann y Weber, 2022: 22; Kueng, 2020)– una parte de los planes de formación profesional periodística establecidos pueden entrar en conflicto con la demanda de diversidad y, por tanto, dificultar su aplicación. Esto incluye la elección de noticias según el principio de los valores de las noticias (Kepplinger, 2011: 56). Las nociones periodísticas de calidad también pueden ser un obstáculo: utilizar solo frases cortas y fáciles de entender, como ocurre a menudo con el periodismo sensacionalista, puede favorecer los esfuerzos de inclusión. Por lo tanto, para una institucionalización sostenible de la diversidad y la inclusión, no basta con emplear a personal heterogéneo o basarse en acciones individuales, sino que se requiere una reorganización de la cultura editorial, liderada por un compromiso claro por parte de la dirección y un apoyo institucional a través de la provisión de recursos (Douglas, 2022: 2110; Cottle, 2000). Si la diversidad y la inclusión se entienden como lo que son, un objetivo de calidad organizativa complejo y a largo plazo (Kueng, 2020: 46), la cultura editorial puede moldearse lentamente –pero no imponerse– mediante la implementación de esfuerzos en materia de diversidad en un sistema de gestión de la calidad editorial ya existente. Aunque la institucionalización mediante el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad editorial –no sólo centrado en la diversidad y la inclusión– también puede considerarse una innovación periodística, dicha reflexión se inscribe en la teoría de la estructuración de Giddens. Desde este punto de vista teórico, las estructuras –en nuestro caso, un sistema

de gestión de la calidad editorial implantado- determinan las distintas opciones de acción (Giddens 1984). Así pues, un primer paso para institucionalizar la diversidad y la inclusión es plasmarla por escrito en los principales documentos editoriales, ya que este tipo de documentos, como las políticas de calidad o las directrices éticas, constituyen la base de otros instrumentos de calidad durante la rutina diaria de producción (Saner y Wyss, 2019: 157). Esto incluye, entre otras cosas, el desarrollo del personal a través de la formación, el proceso de producción mediante reuniones informativas o de aceptación, así como medidas correctoras como comentarios internos o externos o la implicación del público a través de su opinión (Saner y Wyss, 2019: 154). En la planificación de emisiones o contribuciones, en la comprobación de hechos, así como en las pruebas de aceptación o en los *feedbacks*, también mediante referencias recursivas se pueden formular reglas que sensibilicen a los miembros de la redacción sobre el tema de la diversidad (Wyss, 2021: 4). Dicha implementación puede ayudar a que la diversidad deje atrás su condición de innovación y se convierta en la norma (Schwelger, 2020). Por otra parte, la institucionalización hace que la diversidad sea medible y los datos sirven de base para los debates editoriales (Kueng, 2020: 47).

Basado en estas consideraciones, nos planteamos las siguientes preguntas de investigación:

PI1: ¿Apoyan las innovaciones periodísticas de relevancia internacional aspectos sobre la diversidad y la inclusión periodísticas tales como la variedad de temas y opiniones o la variedad de títulos de medios accesibles a nivel micro, o la edad, el género, la etnia o la afiliación religiosa a nivel meso?

PI2: ¿Muestran las iniciativas periodísticas internacionales e innovadoras aspectos de diversidad o inclusión que van más allá de los elementos clásicos mencionados en la PI1 y que han recibido menos atención empírica hasta ahora, pero que podrían tener efectos en la audiencia?

PI3: ¿Existen en las iniciativas internacionales e innovadoras en materia de diversidad documentos editoriales básicos que institucionalicen explícitamente aspectos sobre diversidad e inclusión?

2. Metodología

La literatura relativa a la investigación sobre la diversidad muestra que la teórica necesita ponerse al día y que los enfoques metodológicos cualitativos se han descuidado en los últimos veinte años (Joris et al., 2020; Loecherbach et al., 2020: 605). En especial, la diversidad a nivel meso se suele establecer mediante encuestas periodísticas cuantitativas, centradas en aspectos clásicos de la diversidad como la edad, el género o la raza (Thurman et al. 2016; Weaver y Willnat, 2012). Dietrich-Gsenger y Seethaler (2019: 68s.) han llevado a cabo un estudio internacional sobre el ámbito profesional del periodismo y las características sociodemográficas de los periodistas en Alemania, Austria y Suiza. Constataron que los periodistas de estos países son en su inmensa mayoría hombres, a menudo con estudios superiores, tienen entre cuarenta y cincuenta años y trabajan como redactores a tiempo completo. Las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en las redacciones de los tres países. En lo que respecta a la diversidad de género, los autores concluyen que “el techo de cristal” sigue siendo una realidad y que en los medios de comunicación que históricamente existen durante largos periodos de tiempo, seguramente este sólo pueda romperse con medidas de control específicas.

Sin embargo, este enfoque centrado en estudios cuantitativos deja de lado otros ámbitos de la pluralidad periodística. Por ello, en este trabajo aplicamos un enfoque cualitativo mediante entrevistas dirigidas a expertos. Nuestro enfoque se basa, en primer instancia,

en la elaboración de un catálogo pionero de las innovaciones periodísticas más relevantes de los últimos diez años en los cinco países europeos: Alemania, Austria, Suiza, España y Reino Unido (Meier et al., 2022). Ambos autores forman parte del consorcio internacional de investigación que ha realizado este inventario. Durante el primer semestre de 2021, los equipos de los proyectos de los cinco países realizaron cien entrevistas en total a expertos, en las que los entrevistados nombraron las diez innovaciones más importantes en periodismo y medios de comunicación en sus respectivos países durante el periodo 2010-2020. A partir de este inventario internacional, cada país seleccionó las veinte categorías de innovación periodística más importantes. El resultado fue un total de treinta y cinco categorías de innovación. Para más detalles sobre la metodología y la selección de países, véase Meier et al., 2022. De estas treinta y cinco categorías de innovación, sólo ocho figuran entre las veinte innovaciones más importantes en los cinco países (véase tabla 1). Para poder comparar el mayor número posible de proyectos de países, se seleccionaron estas ocho categorías para el presente análisis. Se analizó en qué medida estas categorías mostraban referencias a aspectos periodísticos relacionados con la diversidad o la inclusión.

Tabla 1. Categorías de innovación entre las veinte innovaciones periodísticas más importantes en los cinco países del estudio

| Nombre de la innovación | Posición en Austria | Posición Alemania | Posición España | Posición Suiza | Posición Gran Bretaña |
|-------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Periodismo de datos | 3 | 5 | 1 | 4 | 1 |
| Colaborativo/Investigación | 1 | 1 | 15 | 11 | 3 |
| Compromiso (datos) | 16 | 2 | 12 | 9 | 3 |
| Medios de comunicación social | 11 | 3 | 4 | 8 | 20 |
| Diversidad | 4 | 10 | 15 | 14 | 9 |
| Muros /Contenidos de pago | 4 | 12 | 8 | 16 | 13 |
| Automatización | 11 | 16 | 12 | 7 | 10 |
| Nuevos equipos organizativos | 10 | 12 | 15 | 3 | 19 |

Fuente: Meier et al., 2022; 709

Se incluyen el periodismo de datos, el Periodismo (de investigación) colaborativo, el compromiso basado en datos, las noticias en los medios sociales, los muros y contenidos de pago, la automatización, los nuevos equipos organizativos y la propia diversidad. Para cada una de estas ocho categorías de innovación, todos los equipos de proyecto de los cinco países seleccionaron como estudio de caso una iniciativa periodística innovadora que hubiera destacado en la categoría específica en su país; bien porque la iniciativa fuera mencionada con frecuencia por los expertos consultados, porque fuera pionera o porque estuviera especializada en este campo de innovación y, por tanto, pudiera representar la categoría de innovación para todo el sector. En la selección se dio prioridad a las entidades mencionadas en las entrevistas a expertos para cada categoría específica de innovación. En este marco, se prestó atención especial a la diversidad organizativa, temática y geográfica: En la medida de lo posible, deberían estar representados los medios de comunicación tradicionales, las nuevas empresas periodísticas, las organizaciones nativas digitales y las iniciativas emprendedoras. Si más de una organización era idónea como candidata a estudio de caso en una categoría, se tuvieron en cuenta aquellas iniciativas

que destacaban por su especialización en este campo. En tercer lugar, si era posible, las iniciativas de estudio de caso elegidas debían proceder de distintas zonas geográficas de un país para evitar la centralización (de los medios de comunicación) en las capitales. No obstante, el hecho de que en los países seleccionados exista un pronunciado mediacentrismo en ciudades como Madrid, Londres, Viena o Zúrich puede observarse en la muestra de casos estudiados.

Entre finales de 2021 y el verano de 2022 se realizaron treinta y ocho entrevistas guiadas de aproximadamente una hora de duración sobre las treinta y ocho iniciativas periodísticas innovadoras, principalmente a través de herramientas de conferencia digital. En dos estudios de caso no se habían realizado aun las entrevistas en el momento de finalizar este trabajo. Veintitrés estudios de caso cubren medios de comunicación tradicionales (incluidas dos agencias de noticias); el resto son nativos digitales o iniciativas emprendedoras. Por lo tanto, la muestra abarca tanto organizaciones de medios de comunicación establecidas y de relevancia como nuevas y prometedoras *startups* mediáticas, e incluye iniciativas que son ampliamente comentadas y tenidas en cuenta en el sector de los medios de comunicación del país (véase el Tabla 2). Mientras que los medios tradicionales dominan las muestras nacionales de los tres países centroeuropeos, las iniciativas nativas digitales y emprendedoras están más representadas tanto en España como en el Reino Unido. Dentro de una categoría de innovación, se pueden analizar diferentes géneros y tipos de medios de comunicación, ya que el objetivo del análisis no era una comparación de actuaciones entre países, sino un inventario internacional.

Se seleccionó como entrevistados a los responsables de la iniciativa y a las personas que trabajan habitualmente en ella. Esto incluye a fundadores, directores generales, jefes de división, jefes de producto, Responsables de facturación, redactores jefe, así como directores de programas, directores editoriales, consultores y redactores (especializados). Las preguntas de las entrevistas de los estudios de caso abarcaban las siguientes dimensiones relacionadas con la iniciativa: objetivos estratégicos y de calidad, recursos invertidos, condicionantes que favorecieron o impidieron su inicio y desarrollo, herramientas de gestión de la calidad, percepción del papel profesional de las personas implicadas e impacto percibido en la industria y la sociedad (véase el apéndice 9.1). En cada país se transcribieron después las declaraciones de las entrevistas en función de estas dimensiones.

En función de las preguntas de la investigación, buscamos en las transcripciones las referencias a la diversidad y la inclusión mencionadas explícitamente por los entrevistados y asignamos los resultados al nivel micro o meso. A nivel micro, en tiempos en que el periodismo de calidad está bajo presión debido al aumento de la concentración de medios de comunicación y a las colaboraciones en materia de contenidos, la cuestión de la diversidad de temas, opiniones y títulos disponibles para la audiencia es de gran interés. A nivel meso, se analizó si pueden encontrarse reivindicaciones clásicas de diversidad editorial sobre género, edad, etnia o afiliación religiosa, así como otros aspectos relevantes para la diversidad.

La diversidad como tal fue identificada como una de las veinte innovaciones periodísticas más relevantes en los cinco países europeos entre 2010 y 2020, y en todos ellos se considera una innovación que tiene un impacto crucial en la sociedad (Meier et al., 2022). Sin embargo, el hecho de que la diversidad haya entrado en esta lista se debe en gran parte a la gran importancia atribuida por parte de la sociedad. De media, el tema de la diversidad sólo se menciona tres veces por país. Este hecho no puede tomarse necesariamente como prueba de un grado generalizado y profundo de institucionalización, pero al menos puede ser un indicador de una conciencia aún modesta sobre la diversidad en la industria de los medios de comunicación. Cinco de nuestros treinta y ocho estudios de caso se centran explícitamente en el tema de la diversidad y la inclusión. Esto incluye las siguientes iniciativas en los cinco países siguientes:

España: *Pikara Magazine*, un proyecto de emprendimiento con perspectiva de género nacido en noviembre de 2010 a partir de la red vasca de periodistas. Apuesta por un feminismo de carácter transversal.

Alemania: *AufKlo* es un nativo digital que se fundó en 2016 para concienciar sobre temas feministas y cubrir una variedad de temas para adolescentes. Se tratan temas queer-feministas y otros; el programa está diseñado de forma inclusiva.

Reino Unido: *Black Ballad*, nativo digital que comenzó como un blog gratuito en 2014 y lucha contra lo mal representadas que están las escritoras negras, sus historias y experiencias en los medios de comunicación femeninos. Brindan a las mujeres negras oportunidades y apoyan su talento periodístico, al tiempo que ofrecen contenidos y artículos dirigidos a ellas.

Austria: La *Biber Academy* forma parte de la revista vienesa *Biber* desde 2012. La revista se dirige a jóvenes de origen inmigrante. Cada año, la academia ofrece a unos doce becarios –casi todos de origen inmigrante– tutoría, talleres y prácticas para entrar en el periodismo y hacer más diversas las redacciones.

Suiza: *Chance 50:50* es un proyecto lanzado por la *British Broadcasting Corporation BBC* que gira principalmente en torno a garantizar que las mujeres estén mejor representadas en la cobertura informativa. La idea es que los equipos editoriales participen voluntariamente. Desde el año 2019, la emisora pública suizo-alemana *SRF* forma parte de esa iniciativa internacional.

Tabla 2. Iniciativas seleccionadas y sus respectivos medios

| Categoría de innovación | Suiza | Tipo de medio |
|--|---|----------------------|
| Periodismo de datos | <i>Visuals team Neue Zürcher Zeitung NZZ</i> | medios tradicionales |
| Periodismo (de investigación) colaborativo | <i>Research desk Tamedia/TX Group</i> | medios tradicionales |
| Compromiso basado en datos | Plataforma digital „ <i>Star-Sherlock</i> “, <i>Ringier</i> | medios tradicionales |
| Noticias en los medios sociales | <i>TikTok News channel, SRF/SRG</i> | medios tradicionales |
| Diversidad | <i>Media format “Fifty-fifty”, SRF/SRG</i> | medios tradicionales |
| Muros y contenidos de pago | <i>Paywall Tamedia/TX Group</i> | medios tradicionales |
| Automatización | <i>Software LENA, Keystone-SDA</i> | agencia de noticias |
| Nuevas formas organizativas y equipos | Redacción “ <i>Südostschweiz</i> ”, <i>Somedia</i> | medios tradicionales |
| Categoría de innovación | España | Tipo de medio |
| Periodismo de datos | <i>Datadista</i> | nativo digital |
| Periodismo (de investigación) colaborativo | <i>Civio</i> | nativo digital |
| Compromiso basado en datos | <i>El Español</i> | nativo digital |
| Noticias en los medios sociales | <i>Sphera Sports</i> | nativo digital |
| Diversidad | <i>Pikara Magazine</i> | emprendedor |

| | | |
|--|---|----------------------|
| Muros y contenidos de pago | <i>El Mundo</i> | medios tradicionales |
| Automatización | <i>Newtral.es</i> | nativo digital |
| Nuevas formas organizativas y equipos | <i>El Pais</i> | medios tradicionales |
| | | |
| Categoría de innovación | United Kingdom | Tipo de medio |
| Periodismo de datos | <i>Our World in Data</i> | nativo digital |
| Periodismo (de investigación) colaborativo | <i>Bellingcat</i> | nativo digital |
| Compromiso basado en datos | Estudio de caso no disponible | - |
| Noticias en los medios sociales | <i>BBC TikTok channel</i> | medios tradicionales |
| Diversidad | <i>Black Ballad</i> | nativo digital |
| Muros y contenidos de pago | <i>Financial Times</i> | medios tradicionales |
| Automatización | <i>Urbs Media/RADAR</i> | emprendedor |
| Nuevas formas organizativas y equipos | <i>The Bureau of Investigative Journalism</i> | nativo digital |
| Categoría de innovación | Alemania | Tipo de medio |
| Data Journalism Periodismo de datos | <i>Bayerischer Rundfunk</i> | medios tradicionales |
| Periodismo (de investigación) colaborativo | <i>Süddeutsche Zeitung</i> | medios tradicionales |
| Compromiso basado en datos | <i>Ippen Digital</i> | emprendedor |
| Noticias en los medios sociales | <i>ARD-Tagesschau</i> | medios tradicionales |
| Diversidad | <i>Auf Klo</i> | nativo digital |
| Muros y contenidos de pago | <i>BILD Zeitung</i> | medios tradicionales |
| Automatización | <i>Rheinische Post</i> | medios tradicionales |
| Nuevas formas organizativas y equipos | <i>Main-Post</i> | medios tradicionales |
| Categoría de innovación | Austria | Tipo de medio |
| Periodismo de datos | <i>ORF</i> | medios tradicionales |
| Periodismo (de investigación) colaborativo | <i>Dossier</i> | nativo digital |
| Compromiso basado en datos | Estudio de caso no disponible | - |
| Noticias en los medios sociales | <i>ZIB Zeit im Bild, ORF</i> | medios tradicionales |
| Diversidad | <i>Biber Academy</i> | medios tradicionales |

| | | |
|---------------------------------------|---|----------------------|
| Muros y contenidos de pago | <i>Kleine Zeitung, Styria Media Group</i> | medios tradicionales |
| Automatización | <i>APA Austrian Press Agency</i> | agencia de noticias |
| Nuevas formas organizativas y equipos | <i>Kleine Zeitung, Styria Media Group</i> | medios tradicionales |

Fuente: investigación y recopilación propia

3. Resultados

3.1 Referencias de las categorías de innovación periodística en materia de diversidad e inclusión

La siguiente sección analiza en qué medida las ocho categorías de innovaciones periodísticas mencionadas anteriormente, que se encuentran entre las veinte más relevantes en los cinco países (véase la Tabla 1), guardan relación con la diversidad y la inclusión. Todas las referencias que se mencionaron explícitamente durante las entrevistas se resumen a continuación por categoría de innovación.

Tabla 3. Diversidad e inclusión: niveles y elementos de referencia

| Categoría de innovación | Suiza | España | Reino Unido | Alemania | Austria |
|----------------------------|---|--|---|--|---|
| Periodismo de datos | Micro y Meso: Valor periodístico añadido a través de nuevas historias/temas con base cuantitativa; Necesidad de equipos interdisciplinarios (periodistas, diseñadores, programadores); mayor importancia de las visualizaciones: las visualizaciones deben ser comprensibles para los daltónicos. | Micro: Abordar cuestiones con menos repercusión pública; a continuación, difusión de los temas tratados a través de los medios de comunicación tradicionales | Micro y Meso: Ofrecer historias más largas y detalladas sobre temas importantes como la desigualdad social, que son menos ágiles y cortas de lo que se suele producir; los medios de comunicación escriben artículos propiciados por nuestros datos; necesidad de equipos interdisciplinarios (desarrollador, técnicos, investigador, periodistas de datos). | Micro y Meso: Enfoque temático diferente al de otras redacciones, porque deducimos los temas a partir de datos basados en evidencias; necesidad de equipos interdisciplinarios (por ejemplo, diseñadores). | Micro y Meso: Historias basadas en datos y, por tanto, en hechos; necesidad de equipos interdisciplinarios (diseñadores gráficos y programadores) |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| <p>Periodismo (de investigación) colaborativo</p> | <p>Micro y Meso: Publicar historias emblemáticas que ningún otro medio nacional puede producir; el público es sometido a un bombardeo de noticias breves, lo que significa que se necesitan historias más en profundidad; el equipo de periodismo de datos es un componente de la investigación documental y también se ha subcontratado de vez en cuando.</p> | <p>Micro y Meso: La colaboración es algo enriquecedor para ampliar perspectivas; establecer acuerdos con gente que hace podcasts y documentales para llegar a más gente.</p> | <p>Micro y Meso: Proporcionar una información de mayor calidad y transparencia, especialmente en temas delicados (por ejemplo, la guerra en Ucrania); <i>Bellingcat</i> se propone crear una red en la que la diversidad de fuentes y personas constituye el punto fuerte del trabajo editorial.</p> | <p>Micro y Meso: El periodismo de investigación es, por definición, periodismo sobre temas que no trata todo el mundo ("punto de venta único"); aprender a trabajar con abogados.</p> | <p>Micro: <i>Dossier</i> es un suplemento porque se ha agrandado la brecha entre la investigación y el periodismo de investigación; el objetivo es ampliar la diversidad de opiniones en la sociedad.</p> |
| <p>Compromiso basado en datos</p> | <p>Micro y Meso: Responder a un público más diverso mediante la recopilación de datos de audiencia; necesidad de equipos interdisciplinarios: (responsables de producto, expertos en datos, ingenieros, costes indirectos).</p> | <p>Meso: La estrategia de innovación está dirigida por un equipo multidisciplinar.</p> | <p>No hay estudio de caso</p> | <p>No hay referencias</p> | <p>No hay estudio de caso</p> |
| <p>Noticias en los medios sociales</p> | <p>Meso: El canal requiere presentadores jóvenes, pero el esfuerzo global de lanzamiento es mayor con presentadores jóvenes menores de 25 años.</p> | <p>Micro: Las redes democratizan, eliminan barreras y permiten desarrollar marcas personales, ya sea como marca individual o como marca corporativa.</p> | <p>Micro: Producción de más periodismo religioso para llegar con mayor frecuencia al público más joven sobre cuestiones éticas y religiosas.</p> | <p>Micro y Meso: Contrapunto a las noticias falsas; motivadoras y facilitador para que otras empresas de medios de comunicación nos imiten; contamos también con voces jóvenes y personas de origen inmigrante en los medios sociales; también hablamos de género. La diversidad debe estar más presente en los medios sociales.</p> | <p>Micro y Meso: Hay poco periodismo informativo serio y significativo disponible para los menores de 16 años; contrapeso a las noticias falsas: las plataformas de social media necesitan sus propios expertos periodísticos en social media.</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| <p>Diversidad</p> | <p>Micro: Estudio sistemático de la proporción de mujeres en la cobertura informativa. Periodísticamente no es correcto no escuchar las voces de las mujeres. Treinta y cinco redacciones participan en la actualidad, frente a sólo ocho o diez al principio.</p> | <p>Micro: Tener en cuenta a las minorías, tales como personas de distintas razas o con diversidad funcional en la cobertura mediática; <i>Pikara</i> ha abierto las puertas a la reflexión sobre el tema de la diversidad a medios de comunicación mucho más amplios y con mayor visibilidad.</p> | <p>Micro y Meso: Crear una plataforma en la que las mujeres negras puedan escribir lo que quieran y expresarse libremente, al tiempo que tratan temas que a menudo pasan desapercibidos o son relativamente ignorados por los principales medios de comunicación femeninos; presentar una diversidad de opiniones; desde que hicimos hincapié en aumentar la representación de escritoras e historias negras de fuera de Londres, destacando las voces y experiencias regionales de nuestras comunidades, hemos visto cómo otras seguían nuestro ejemplo.</p> | <p>Micro y Meso: Sensibilizar sobre temas feministas y cubrir una variedad de temas para chicas de 14 a 17 años; adoptar una perspectiva diferente para que los distintos puntos de vista queden más claros; se refuerza la diversidad de opiniones, se sensibiliza a la gente con respecto a los grupos marginados; tenemos un equipo estructuralmente diverso.</p> | <p>Micro y Meso: El objetivo es que los refugiados den su opinión, ser un altavoz para ellos; fuimos un catalizador y ya hay muchas iniciativas que lo hacen de forma similar. Les hemos contagiado nuestras ideas; hemos tenido reuniones editoriales con personas externas de todo tipo, de la antigua Yugoslavia o de Turquía.</p> |
| <p>Muros y contenidos de pago</p> | <p>Meso: Necesidad de equipos interdisciplinarios: se requieren nuevas competencias, por ejemplo, del sector turístico.</p> | <p>Meso: Para innovar en este campo, se necesitan directores de producto, desarrolladores; pérdida de diversidad para los lectores, ya que los contenidos quedan relegados.</p> | <p>No hay referencias</p> | <p>No hay referencias</p> | <p>Meso: Necesidad de equipos interdisciplinarios</p> |
| <p>Automatización</p> | <p>Micro y Meso: Reforzar la diversidad de medios a nivel regional y local. Los clientes que no disponen de recursos para realizar evaluaciones informatizadas preguntan si podemos suministrarles información individualizada; necesidad de equipos interdisciplinarios.</p> | <p>Micro: Lo que hacen otros medios es ser clientes directos de las herramientas o tecnologías que usan inteligencia artificial por ejemplo para la distribución de contenidos.</p> | <p>Micro: Los periódicos cerraban, las zonas se quedaban sin noticias locales, así que había que encontrar una nueva metodología que facilitara la producción de esos contenidos; son capaces de dar a los lectores una idea periódica y precisa de las cosas que ocurren en su comunidad de una forma verificable, comprobable y basada en los datos; <i>RADAR</i> creó toda una corriente de contenidos que no se estaba creando.</p> | <p>Micro Se satisface la necesidad de información hiperlocal de la audiencia; tenemos artículos escritos para zonas geográficas para las que antes no podíamos ofrecer ninguna cobertura.</p> | <p>Micro: Reforzar la diversidad de contenidos a nivel regional y local.</p> |

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|
| Nuevas formas organizativas y equipos | Micro y Meso: El objetivo era reforzar la amplitud de la información y aprovechar mejor los recursos para informar de manera más diversa; el concepto de redacción significa que en una reunión editorial hay más opiniones disponibles. Disponer de más opiniones puede contribuir a dar mayor amplitud a un reportaje, a arrojar luz sobre diferentes aspectos o perspectivas. | Meso: Hemos incorporado perfiles que han impulsado la cultura de datos y gráficos en la redacción. Se trata de equipos transversales que colaboran estrechamente con las secciones. | Micro: Contar historias de las que no se informaba, principalmente porque procedían de comunidades vulnerables. Nos consideramos en gran medida un equipo que sigue exigiendo responsabilidades al poder, que cuenta historias no contadas y mantiene firme la democracia, igualdad y diversidad, no solo por los contenidos, sino también en términos organizativos. | Micro: Crear contenidos no sustituibles (historias exclusivas). | Meso: Ahora estamos en la empresa avanzando hacia equipos interfuncionales; es el tema de “soltar y dejar decidir dónde reside verdaderamente la auténtica experiencia”. |
|--|--|---|---|---|--|

Fuente: investigación y recopilación propia

Periodismo de datos: Esta innovación periodística se centra tanto en la mayor diversidad temática en la sociedad como en la creciente necesidad de competencias diversas en los consejos de redacción. Así pues, apoya la diversidad periodística a nivel micro y meso, pero también pone de manifiesto un aspecto de la inclusión bastante inesperado: El trabajo periodístico se basa habitualmente en datos cualitativos. Según las iniciativas de estudios de casos en Suiza (*NZZ Visuals Team*), Alemania (*Bayerischer Rundfunk*), Austria (*ORF*) y el Reino Unido (*Our World in Data*), con el periodismo cuantitativo basado en datos y, por tanto, cada vez más verificable, se abre una segunda vía que permite nuevos tipos de reportajes. Para el nativo digital *Datadista*, en España empieza a ser evidente que el periodismo de datos pretende producir aportaciones temáticas que hasta ahora han sido objeto de menor atención pública. En el Reino Unido se realizan contribuciones temáticas más extensas y detalladas para *Our World in Data*, como contrapeso al actual periodismo de noticias breves. Además, las aportaciones que se distinguen temáticamente de otras redacciones y que hacen más hincapié en las visualizaciones están en el punto de mira de las iniciativas alemana y suiza. Pero las visualizaciones conllevan nuevos requisitos de inclusión, ya que también han de ser comprensibles para los daltónicos. En España se habla de un efecto multiplicador en el sentido de que los temas son retomados por otros medios de comunicación, se difunden más y así se da acceso a una mayor diversidad de temas a una audiencia aún mayor. A nivel meso, excepto *Datadista*, todas las iniciativas subrayan que el periodismo de datos requiere un equipo con conocimientos más diversificado, que incluya periodistas, diseñadores gráficos, programadores, técnicos, desarrolladores o investigadores.

El *periodismo (de investigación) colaborativo* incide en la diversidad a nivel micro e igualmente en la diversidad editorial, pero también tiene un efecto integrador: Según las dos empresas nativas digitales *Civio* en España y *Bellingcat* en el Reino Unido, las colaboraciones en el contexto de la investigación aumentan la diversidad de perspectivas en las redacciones, ya que más personas y fuentes (internacionales) contribuyen a la producción de artículos. Para hacer más atractiva la investigación, a menudo repleta de documentos y cifras, y llegar a un público más amplio, en el caso del *Tamedia Research Desk* suizo, *Civio* y el *Süddeutsche Zeitung* alemán, es necesaria la colaboración con equipos de datos y personas de otros formatos de producto, como podcasts o

documentalistas. Además, para reducir su propia exposición, las contribuciones deben ser aprobadas por abogados antes de su publicación. Por otra parte, la variedad de temas accesibles al público también influye: Las iniciativas suiza y alemana sugieren que el periodismo de investigación *per se* trata de temas candentes que la mayoría de los demás medios de comunicación no pueden ofrecer. Además, el *Dossier* nativo digital de Austria y el estudio de caso suizo constatan una necesidad social de historias en profundidad que sirvan de contrapeso al actual “bombardeo” a base de noticias breves, sobre todo en temas delicados como la guerra de Ucrania.

Desde el punto de vista de la identificación de la audiencia con un medio, los esfuerzos en materia de compromiso basados en datos pueden desempeñar un papel importante. La plataforma digital suiza *Star-Sherlock*, de *Ringier*, afirma que la audiencia de los medios de comunicación, muy fragmentada, necesita una mezcla más diversa de temas que puedan personalizarse mejor con la ayuda de los datos recopilados sobre la audiencia. Además, tanto el nativo digital *El Español* en España como la iniciativa suiza confirman que los esfuerzos en esta categoría requieren la presencia de equipos multidisciplinares, mejorando así la diversidad editorial. Por lo tanto, además del impacto positivo a nivel meso, esta innovación también podría tener un inesperado efecto integrador.

Noticias en los medios sociales: Este ejemplo de innovación muestra a nivel meso que los esfuerzos en materia de diversidad necesitan recursos: Para aumentar la identificación de los jóvenes con un canal, puede ser útil contratar a presentadores más jóvenes. Sin embargo, esta estrategia conlleva algunos obstáculos, como subraya la iniciativa suiza *SRF TikTok News Channel*: trabajar con adultos menores de veinticinco años es exigente para un equipo editorial, sobre todo es mayor el esfuerzo global de lanzamiento, porque antes hay que ofrecerles formación periodística. En la mayoría de los casos, no es posible que trabajen a tiempo completo, ya que los más jóvenes siguen estudiando. Además, lleva mucho tiempo clarificar lo que exigirá su independencia periodística en cuanto a aceptar publicidad o contratos con *influencers*. Por último, a menudo los jóvenes se entusiasman rápidamente por algo, pero enseguida lo abandonan y todo el esfuerzo será necesario de nuevo otra vez. El austriaco *ZIB Zeit im Bild* aboga por la diversidad de competencias, es decir, por no dejar que el periodismo en los medios sociales lo hagan al margen otros equipos editoriales, sino contar para ello con expertos en medios sociales. Además, en la *ARD-Tagesschau* de Alemania se es consciente de que los medios sociales son el lugar idóneo para que el periodismo haga más presente la diversidad y para que se oigan voces más diversas. A nivel micro, el nativo digital *Sphera Sport* en España ve las noticias en los medios sociales como algo democratizador, que permite que más voces lancen marcas periodísticas de bajo coste, aumentando la variedad de títulos de los medios de comunicación. Por otra parte, las iniciativas de Austria, Alemania y del canal *TikTok* de la *BBC* en el Reino Unido coinciden en que las plataformas sociales permiten dirigirse a un público más joven con un abanico más amplio de temas, abordados con seriedad, como cuestiones éticas o religiosas, y contrarrestar así las noticias falsas. Según la *ARD-Tagesschau*, los éxitos iniciales de los medios de comunicación en los canales de las redes sociales también pueden servir de modelo para otros medios. Esto, a su vez, puede multiplicar el efecto de la diversidad en la sociedad.

Diversidad: Un entrevistado lo resume así: “El motor de los proyectos de diversidad no es la exigencia de ser innovador, sino la de hacer lo correcto”. Además, “esta idea no viene de la luna, sino que corresponde al *zeitgeist*; nadie en su sano juicio puede decir que este tema no es importante”. A nivel micro, las innovaciones explícitamente impulsadas por la diversidad se centran principalmente en aspectos tradicionales de la diversidad, como el género, la etnia o los integrantes de un grupo minoritario. Está claro que estas innovaciones son sobre todo una reacción a las deficiencias informativas de los medios de comunicación tradicionales: Por un lado, el objetivo es aumentar la proporción de voces femeninas en la cobertura mediática; ya sea porque, en general, es menos

probable que las mujeres expresen su opinión (iniciativa suiza *Fifty-Fifty* de la empresa de medios de comunicación tradicional *SRG*) o porque se adaptan específicamente a las mujeres negras, que tienen menos oportunidades de expresarse y, entre otras cosas, son contratadas como periodistas negras autónomas sobre todo para cuestiones de diversidad, pero con menos frecuencia para otras cuestiones sociales (iniciativa *Black Ballad* en el Reino Unido). Por otro lado, se trata de dar más visibilidad a minorías como los refugiados o las personas que están expuestas al racismo (iniciativa austriaca *Biber Academy*). Con frecuencia aparece al mismo tiempo el asunto de la creciente diversidad de temas y opiniones a disposición de la sociedad, ya que hay temas que reciben menos atención mediática, como los temas feministas para adolescentes o los reportajes sobre grupos sociales marginados (iniciativa alemana *Auf Klo*).

Por otra parte, el aumento de la diversidad de títulos de los medios de comunicación en general, se debe al simple establecimiento de nuevos actores mediáticos centrados en la diversidad. La mayoría de las cinco organizaciones presentadas aquí son *startups* nativas digitales o iniciativas emprendedoras que se han desvinculado de los medios tradicionales. Al mismo tiempo, el efecto “multiplicador” es importante también a nivel micro: Tres de las iniciativas –*Pikara Magazine* en España, *Black Ballad* y *Biber Academy*– se consideran a sí mismas como agentes que rompen el hielo y ejercen presión social en el sentido de que los grandes medios de comunicación toman conciencia de los nuevos temas y les prestan más atención. A nivel meso, tres de las cinco iniciativas incorporan sistemáticamente voces más diversas en la producción periodística o en el proceso educativo, ya sea a través de más mujeres periodistas negras en el caso de *Black Ballad* o de personas de procedencia internacional, es decir, de países como la antigua República Yugoslava o Turquía en el caso de *Biber Academy* o con *Auf Klo*.

Muros y contenidos de pago: A nivel meso, en tres países esta categoría revela una fuerte vinculación con la diversidad en lo que respecta a los equipos interdisciplinarios: *Tamedia-Paywall* en Suiza, *El Mundo* en España y *Kleine Zeitung* en Austria, todos ellos medios de comunicación tradicionales. Los *Paywalls* (muros) son hoy algo más que simples barreras de pago. Si se cambia radicalmente el modelo de negocio, no se puede hacer sólo con los empleados existentes, sino que se necesita gente nueva. Se está contratando a empleados del sector turístico, así como a jefes de producto o desarrolladores. Sin embargo, en *El Mundo* se menciona también una pérdida de diversidad de cara a la comunidad, ya que las contribuciones editoriales quedan relegadas por barreras salariales.

Automatización: En particular, la diversidad a nivel micro, así como la inclusión de los residentes locales, se ven reforzadas con esta innovación periodística: Las iniciativas de las agencias de noticias de Suiza (*LENA*) y Austria (*Austrian Press Agency APA*), la iniciativa empresarial del Reino Unido (*Urbs Media/RADAR*) y la iniciativa de medios tradicionales de *Rheinische Post* en Alemania indican que la producción automatizada de noticias es especialmente útil para producir contenidos locales o incluso hiperlocales que antes se habían perdido debido a la creciente concentración de medios o que no se podían ofrecer por falta de recursos. De este modo, se amplía de nuevo el acceso a la información local y, por tanto, la diversidad regional-local de los temas y la inclusión de una audiencia de ámbito local. Según *Urbs Media/RADAR*, al igual que el periodismo de datos, los conjuntos de datos sirven a menudo de base para la información y parecen por tanto más fiables. Se menciona en dos ocasiones –con *LENA* y la iniciativa española de nativos digitales *Newtral.es*– que las empresas de medios de comunicación que no desarrollan contenidos automatizados por su cuenta consultan si pueden recibir datos individualizados sobre acontecimientos concretos. De este modo, los beneficios de una iniciativa de automatización se extienden a la audiencia de otros medios. El hecho de que los equipos interdisciplinarios también sean necesarios a nivel meso para el periodismo automatizado únicamente se menciona en el estudio de caso suizo.

Nuevos equipos organizativos: Cuatro de las cinco iniciativas analizadas en esta categoría son medios de comunicación tradicionales, a excepción de la Oficina de Periodismo de Investigación del Reino Unido. Según la iniciativa alemana *Main-Post*, la reorganización en curso de los equipos editoriales –ya sea en redacciones como la iniciativa *Südoschweiz* en Suiza o con *El País* en España, u otra colaboración más intensa e interdisciplinar entre departamentos internos como con el *Kleine Zeitung* en Austria– es también una oportunidad para producir historias no reemplazables, es decir, historias que otros medios no tienen y contar historias de las que no se informaba en ningún otro sitio. Se trata de aumentar la diversidad de historias para la audiencia a nivel micro. *Südoschweiz*, *El País* y *The Bureau of Investigative Journalism* señalan que este aumento de la diversidad se consigue gracias a que en las redacciones hay más voces que opinan en las reuniones editoriales. Disponer de más opiniones ayuda a ampliar las noticias, a arrojar luz sobre diferentes aspectos o perspectivas. Los estudios de España y Austria confirman que los equipos interdisciplinarios son cada vez más necesarios para distribuir las tareas en función de las competencias y ampliar así la diversidad editorial a nivel meso.

3.2. Ejemplos de estudios de caso sobre diversidad en cinco países y su grado de institucionalización

Tres de los cinco estudios de casos centrados en la diversidad y la inclusión se refieren a nativos digitales o a proyectos emprendedores. Un análisis de las afirmaciones relacionadas con las herramientas de garantía de la calidad de las cinco iniciativas sobre diversidad pone de manifiesto que la diversidad como modelo empresarial se lleva a cabo de forma sistemática, pero en su mayor parte está poco institucionalizada y no por escrito en documentos básicos editoriales que sirven de base para otros instrumentos de garantía de la calidad. Esta carencia se debe también a que las *startups* suelen disponer de pocos recursos y la documentación escrita de los procesos editoriales no es una prioridad principal. Sin embargo, si los proyectos de diversidad e inclusión los llevan a cabo empresas de medios de comunicación tradicionales, a veces los recursos también son un problema, como demuestra la siguiente declaración de un entrevistado: *“El proyecto todavía no ha tenido todo el éxito que se merece. Lo hacemos todo por nuestra cuenta. Tenemos un gran apoyo desde el punto de vista moral por parte de la dirección, pero hasta ahora no ha habido apoyo financiero en forma de dinero o más personal”.*

4. Discusión

En este trabajo analizamos si las innovaciones periodísticas de relevancia internacional de la última década apoyan, a nivel micro, aspectos de diversidad periodística o de inclusión, tales como la variedad de temas y opiniones o la variedad de títulos de medios accesibles a la audiencia, o la edad, el género, la etnia y la afiliación religiosa a nivel meso. En segundo lugar, nos interesaba saber si los esfuerzos en materia de diversidad e inclusión surgen con iniciativas periodísticas innovadoras que van más allá de estos elementos clásicos, que hasta ahora han recibido menos atención empírica, pero que pueden tener efectos en la audiencia. En tercer lugar, examinamos si las iniciativas periodísticas innovadoras con un enfoque explícito centrado en la diversidad ofrecen indicios de documentos editoriales escritos básicos que institucionalicen explícitamente la diversidad y la inclusión. El objetivo de este análisis no era clasificar a los países en función de sus resultados en materia de diversidad e inclusión, sino comparar y hacer balance de los cinco países.

Encontramos para la PII que, sin excepción, las iniciativas periodísticas innovadoras analizadas de la última década muestran referencias relevantes en materia de diversidad y contribuyen a influir en el grado de diversidad e inclusión al que la audiencia tiene

acceso de un modo principalmente positivo. La influencia es distinta tanto a nivel micro como meso en los cinco países, pero es más fuerte a nivel micro y difiere en el alcance. Es evidente que las innovaciones periodísticas que no se originaron principalmente por razones de diversidad contribuyen a nivel micro a varios aspectos tradicionales de la diversidad como son la diversidad de temas, opiniones, formatos o el acceso a las cabeceras de los medios de comunicación. A nivel meso, la mejora en aspectos clásicos como el género, la edad o la abundancia de minorías étnicas o religiosas en las redacciones es apreciable, pero no alcanza un grado elevado. En cambio, estas iniciativas muestran una creciente interdisciplinariedad de los equipos editoriales como resultado de un periodismo cada vez más informatizado e influenciado por la sociedad. La mayoría de las iniciativas centradas explícitamente en la diversidad abordan esta y la inclusión tanto a nivel micro como meso y muestran así su doble beneficio para una sociedad pluralista. Resulta evidente además que, en la mayoría de los países, los medios de comunicación innovadores, nativos digitales y emprendedores apoyan claramente la difusión de la diversidad y la inclusión y, por lo tanto, son relevantes para la democracia. En este contexto, cabe destacar la existencia de un “efecto imitador o rompehielos,” que hace que el impacto social de una única iniciativa de diversidad, establecida en la mayoría de los casos con pocos recursos, se multiplique por los medios tradicionales.

En cuanto a la PI2, algunas iniciativas periodísticas innovadoras promueven la inclusión de las personas menos instruidas, con discapacidad lectora o con daltonismo como discapacidad sensorial: esta triple inclusión se consigue sobre todo a través del periodismo de datos y del periodismo de investigación colaborativo, en el que los profesionales de los medios de comunicación son conscientes de la creciente importancia de que las visualizaciones sean auto explicativas para su audiencia. En el caso de otras discapacidades sensoriales como la ceguera, la sordera, las personas con discapacidad física o con problemas de salud mental, no se encontraron enfoques innovadores en la muestra. Sin embargo, se puede evaluar de forma inclusiva que historias más largas y nuevas del periodismo de datos y las colaboraciones editoriales internacionales puedan volver a entusiasmar a la gente con el periodismo toda vez que se han hartado de la difusión de noticias cortas debido a los continuos recortes de costes editoriales. En una sociedad con audiencias cada vez más fragmentadas, la recopilación de datos de los usuarios puede ayudar a atender mejor las preferencias temáticas individuales y, así, volver a ganar audiencia para las propuestas periodísticas. La automatización es capaz de reforzar la inclusión de los ciudadanos dado que las noticias locales e híperlocales vuelven a estar cada vez más presentes.

Resumiendo, para la PI3, las evidencias indican que las innovaciones periodísticas explícitamente relacionadas con la diversidad tienen un grado de institucionalización bajo cuando se trata de normas escritas sobre diversidad o inclusión en documentos editoriales básicos como son las políticas de calidad, las declaraciones sobre la misión editorial o las directrices éticas. Dado que el resto de los estudios de casos de innovación presentados no tienen como objetivo principal la diversidad y la inclusión, cabe suponer que también en ellos estos dos aspectos no estarían presentes de forma explícita en los documentos editoriales básicos. Nuestro resultado de la falta de institucionalización coincide, por tanto, con los estudios anteriores enumerados en la sección 1.1.

5. Conclusiones

Nuestros resultados muestran que, fomentando sistemáticamente las innovaciones periodísticas se podría impulsar aún más en los países de la muestra la demanda de una mayor diversidad periodística. Se concluye así que promover la innovación periodística puede tener un impacto positivo en varios aspectos relacionados con la diversidad y la inclusión y, por tanto, en la audiencia de una sociedad democrática. A escala internacional, además de los medios de comunicación tradicionales, las nuevas empresas de

medios nativos digitales y las iniciativas emprendedoras de periodismo ayudan a difundir y establecer tanto la diversidad como la inclusión, contribuyendo de este modo de forma significativa a la democratización de las sociedades mediáticas. De ahí que los esfuerzos de la sociedad civil y del organismo regulador para reforzar la innovación en la industria de los medios de comunicación, así como las leyes de medios de comunicación que incluyen ayudas económicas para los medios online, sean un pilar importante para garantizar, en el futuro, un periodismo orientado a la calidad que no quiera distanciarse de la realidad social.

No se han analizado aún las entrevistas de los estudios de caso de las veintisiete categorías restantes de innovación periodística las cuales son relevantes en “sólo” uno, dos, tres o cuatro de los países europeos participantes (véase la sección 2). Pero incluso con un examen inicial se pone de manifiesto que cabe esperar más referencias positivas a la diversidad y la inclusión. Un gran número de nuevas *startups* de medios de comunicación, medios especializados en periodismo o iniciativas emprendedoras periodísticas cobran vida gracias a una amplia variedad de fuentes de financiación a menudo en combinación, aumentando el número de voces y opiniones disponibles para la audiencia. Han surgido iniciativas destinadas a dotar a las nuevas empresas de medios de comunicación de una infraestructura de código abierto que rompa con el empobrecimiento continuo de la diversidad de los medios, o iniciativas que abordan nuevas formas de narración digital, capaces de incluir a personas con dificultades de lectura en sus productos periodísticos.

Sin embargo, de momento hay escasez a la hora de integrar la diversidad y la inclusión como objetivos de calidad editorial en los sistemas (existentes) de gestión de la calidad. Los esfuerzos en materia de diversidad e inclusión suponen un trabajo editorial adicional y, por tanto, requieren recursos. La asignación de recursos funciona de forma más eficiente cuando la diversidad y la inclusión están institucionalizadas editorialmente. Los objetivos de calidad editorial no pueden alcanzarse sin hacer referencia a los recursos. Los recursos permiten el desarrollo del personal, incluida la contratación. Pero también permiten el acceso al conocimiento. El objetivo cualitativo de la diversidad y la inclusión debería tenerse en cuenta en los procesos de aseguramiento de la calidad, como la planificación de los servicios periodísticos, en los procesos de investigación y en los procesos de seguimiento y retroalimentación. Los resultados empíricos muestran que un sistema de gestión de la calidad puede percibirse como una restricción de la autonomía a nivel individual de los profesionales de los medios de comunicación, pero que la redacción se beneficia de los intentos de influir por parte del personal interno, y también de actores extra-mediáticos procedentes de los negocios y la política, fortaleciendo así el periodismo como sistema independiente (Keel et al., 2018: 76s.).

El enfoque metodológico de este análisis proporciona datos internacionales comparativos sobre diversidad e inclusión y combina estos temas con las innovaciones periodísticas. Este enfoque se ha llevado a cabo muy pocas veces hasta ahora. Los resultados no permiten extraer conclusiones sobre la producción periodística en cuanto a si los esfuerzos en pro de la diversidad editorial repercuten realmente en el desempeño informativo. Pero, combinados estos con consideraciones de la teoría de la estructuración, proporcionan puntos de partida para un análisis de contenido de la información periodística centrada en la diversidad: al comparar las redacciones que tienen políticas escritas de diversidad en su gestión de la calidad editorial y las que no las tienen; comparando las redacciones con informes automatizados y las que no los tienen o comparando los informes de las nuevas *startups* de medios de comunicación con los de los medios tradicionales. En una fase posterior, los datos disponibles de las entrevistas permitirán determinar los aceleradores e inhibidores internos y externos necesarios para las iniciativas relacionadas con la diversidad. Estos resultados se combinarán con los datos empíricos sobre las características de los medios de comunicación de los cinco países.

Así, será posible formular recomendaciones sobre cómo promover sistemáticamente la innovación periodística en las respectivas empresas de medios de comunicación.

6. Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a Charles Arthur por la traducción de este texto al español.

Esta investigación ha sido financiada por la *Deutsche Forschungsgemeinschaft* (DFG, Fundación Alemana de Investigación), proyecto n. 438677067; *Austrian Science Fund*, (Fondo Austriaco para la Ciencia) (FWF), proyecto n. I 4797-G; *Austrian Science Fund* (Fundación Nacional Suiza para la Ciencia) (SNF), proyecto n. 100019E_190126; como parte del proyecto “*Journalism innovation in democratic societies: Index, impact and prerequisites in international comparison*” (JoIn-DemoS).

7. Contribuciones específicas de cada autor/a

| | Nombre y apellido |
|--|----------------------------|
| Concepción y diseño del trabajo | Mirco Saner y Vinzenz Wyss |
| Metodología | Mirco Saner y Vinzenz Wyss |
| Recogida y análisis de datos | Mirco Saner |
| Discusión y conclusiones | Mirco Saner y Vinzenz Wyss |
| Redacción, formato, revisión y aprobación de versiones | Mirco Saner y Vinzenz Wyss |

8. Referencias bibliográficas

- Bayer, J. (2013). *Media Diversity in Deutschland: Kulturwissenschaftliche Perspektiven auf journalistische Praxis*. Doctoral thesis. Ludwig Maximilians University, München.
- Beam, R. A., Di Cicco, D. T. (2010). When women run the newsroom: Management change, gender, and the news. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 87, 393–411.
- Benson, R. (2020). Journalism and inclusion. Powers, M., Russell, A. (eds.). *Rethinking Media Research for Changing Societies*, 91-104. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108886260>.
- Broggi, E., Carlini, R., Nenadic, I., Parcu, P. L., de Azevedo C., Mario V. (2020). *Monitoring Media Pluralism in the Digital Age. Application of the Media Pluralism Monitor in the European Union, Albania and Turkey in the years 2018-2019. Report 2020*. European University Institute. <https://goo.su/DjXz4h>
- Bruns, A. (2014). Media Innovations, User Innovations, Societal Innovations. *The Journal of Media Innovations* 1.1, 13-27. <https://goo.su/d0FkzH>

- Buschow, Ch., Wellbrock, C.-M. (2020). Die Innovationslandschaft des Journalismus in Deutschland. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag der Landesanstalt für Medien NRW. Düsseldorf. <https://goo.su/n8kyt1z> (11.10.2022).
- Cherubini, F., Newman, N., Nielsen, R. K. (2020): Changing Newsrooms 2020. Addressing Diversity and Nurturing Talent at a Time of Unprecedented Change. Reuters Institute for the Study of Journalism, Report. Oxford. <https://goo.su/Mqz7>
- Cottle, S. (2000). A rock and a hard place: Making ethnic minority television. *Ethnic Minorities and the Media. Changing Cultural Boundaries*, 100-117. Buckingham: Open University Press.
- Craufurd Smith, R., Klimkiewicz, B., Ostling, A. (2021). Media Ownership Transparency in Europe: Closing the Gap between European Aspiration and Domestic Reality. *European Journal of Communication*, 36 (6), 547-562. <https://doi.org/10.1177/0267323121999523>
- Dietrich-Gsenger, M., Seethaler, J. (2019). Soziodemografische Merkmale. Hanitzsch, T., Seethaler, J., Wyss, V. (eds). Journalismus in Deutschland, Österreich und der Schweiz, 51-69. Wiesbaden, Springer Fachmedien. <https://goo.su/q2XUH>
- Douglas, O. (2022). The media diversity and inclusion paradox: Experiences of black and brown journalists in mainstream British news institutions. *Journalism*, 23 (10), 2096-2113. <https://doi.org/10.1177/14648849211001778>
- Evers, T. (2021). Ethnische Diversität. Zentraler Wert einer integrativen journalistischen Öffentlichkeit. *Communicatio Socialis*, 4 (54), 446-459. <https://doi.org/10.5771/0010-3497-2021-4-446>
- Finneman, T., Hendricks, M.A., Bobkowski, P.S. (2022). "The Paper Is White": Examining Diversity Issues With the Next Generation of Journalists. *Journalism & Mass Communication Educator*, 77 (2), 222-236. <https://doi.org/10.1177/10776958211062683>.
- García-Avilés, J. A., Carvajal-Prieto, M., De Lara-González, A., Arias-Robles, F. (2018). Developing an index of media innovation in a national market. *Journalism Studies* 19, 25-42. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1161496>.
- Giddens, A. (1984): The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Cambridge: Polity.
- Joris, G., De Grove, F., Van Damme, K., De Marez, L. (2020). News Diversity Reconsidered: A Systematic Literature Review Unraveling the Diversity in Conceptualizations. *Journalism Studies*, 21 (13), 1893-1912. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1797527>
- Grubenmann, S., Weber, K. (2022). Unterstützung für den Schweizer Lokaljournalismus. Explorative Analyse im Auftrag der Stiftung Mercator Schweiz. <https://goo.su/2iw0oq>
- Hendrickx, J., Ranaivoson, H. (2021). Why and how higher media concentration equals lower news diversity – The Mediahuis case. *Journalism*, 22 (11), 2800-2815. <https://doi.org/10.1177/1464884919894138>
- Hoffman, Ch. P., Lutz, Ch., Meckel, M., Ranzini, G. (2015). Diversity by Choice: Applying a Social Cognitive Perspective to the Role of Public Service Media in the Digital Age. *International Journal of Communication*, 9 (2015), 1360-1381.
- Horz, Ch., Boytchev, H., Neumüller, M. (2020). Wie divers sind deutsche Medien? *Neue deutsche Medienmacher*innen: Viel Wille, kein Weg. Diversity im Deutschen Journalismus*, 24-48. <https://n9.cl/3dc76>
- Jenkins, J. (2019). Journalism from the peripheries. From the Swiss-Italian media system to other local dimensions. ECREA 2018 special panel report. *Studies in Communication Sciences* 19.2 (2019), 227-232.
- Kaltenbrunner, A., Lugschitz, R., Luef, S. (2021). The representativity of newsrooms. A data analysis of gender, age, education, and ethnicity as diversity criteria in Austrian media companies. *Problemi dell'informazione - anno XLVI* 3, 327-352.

- Karppinen, K. (2013). *Rethinking Media Pluralism*. Fordham University Press: New York.
- Keel, G., Dingerkus, F., Wyss, V. (2018). Journalistische Autonomie und Qualitätsmanagement - ein Widerspruch? Czepek, A., Hohlfeld, R., Lobigs, F., Loosen, W., Meier, K., Neuberger, Ch. (eds.): *Freiheit und Journalismus. Schriftenreihe "Aktuell. Studien zum Journalismus"*, 11, 69-78. Baden-Baden.
- Kepplinger, H.M. (2011). Theorien der Nachrichtenauswahl als Theorien der Realität. *Realitätskonstruktionen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92780-0_3
- Kueng, L. (2020). *Hearts and Minds: Harnessing Leadership, Culture, and Talent to Really Go Digital*. Oxford. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://goo.su/0u0Za8k>
- Kümpel, A. S. (2020). Nebenbei, mobil und ohne Ziel? Eine Mehrmethodenstudie zu Nachrichtennutzung und -verständnis von jungen Erwachsenen. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 68 (1-2), 11-31.
- Loecherbach, F., Moeller, J., Trilling, D., van Atteveldt, W. (2020). The Unified Framework of Media Diversity: A Systematic Literature Review. *Digital Journalism*, 8 (5), 605-642. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1764374>.
- Lugschitz, R., Kaltenbrunner, A. (2022). Diversität im Newsroom. Repräsentieren heimische Lokalredaktionen ihre Community? - Eine empirische Betrachtung. Kaltenbrunner, A., Luef, S., Lugschitz, R., Karmasin, M., Kraus, D. (eds.): *Der Journalismus-Report VII. Lokaljournalismus und Innovation*, 137-161. Wien.
- Lück, J., Schultz, T., Simon, F., Borchardt, A., Kieslich, S. (2022). Diversity in British, Swedish, and German Newsrooms: Problem Awareness, Measures, and Achievements. *Journalism Practice*, 16 (4), 561-581, <https://doi.org/10.1080/17512786.2020.1815073>
- Masini, A., Van Aelst, P., Zerback, T., Reinemann, C., Mancini, P., Mazzoni, M., Damiani, M., Coen, S. (2018). Measuring and Explaining the Diversity of Voices and Viewpoints in the News. *Journalism Studies*, 19 (15), 2324-2343, <https://doi.org/10.1080/1461670X.2017.1343650>
- Masini, A., Van Aelst, P. (2017). Actor diversity and viewpoint diversity: Two of a kind? *Communications* 42 (2), 107-126.
- Meier, K., Schützeneder, J., García Avilés, J. A., Valero-Pastor, J. M., Kaltenbrunner, A., Lugschitz, R., Porlezza, C., Ferri, G., Wyss, V., Saner, M. (2022). Examining the Most Relevant Journalism Innovations: A Comparative Analysis of Five European Countries from 2010 to 2020. *Journalism and Media*, 3: 698-714. <https://doi.org/10.3390/journalmedia3040046>
- Meyers, M., Gayle, L. (2015). African American Women in the Newsroom: Encoding Resistance. *Howard Journal of Communications*, 26 (3), 292-312. <https://doi.org/10.1080/10646175.2015.1049760>
- Moe, H., Hovden, J. E., Karppinen, K. (2021). Operationalizing exposure diversity. *European Journal of Communication*, 36 (2), 148-167.
- Nef, T. (2020). Transnational Problems and National Fields of Journalism: Comparing Content Diversity in U.S. and U.K. News Coverage of the Paris Climate Agreement. *Environmental Communication*, 14 (6), 730-743. <https://doi.org/10.1080/17524032.2020.1716032>
- Opendata.ch (2022). Rethink Journalism Hackathon 2022. <https://goo.su/9AC9AoX> (21.10.2022).

- Ots.at (2022). Offensive Qualitätsjournalismus: Über 100 neue Medieninnovationen für Wien. <https://goo.su/pT7J2U> (21.10.2022).
- Persoenlich.com (2022). Christine Graeff verstärkt Advisory Board. <https://goo.su/fiCqfes> (21.10.2022).
- Saner, M., Wyss, V. (2019). Strengthening media accountability through regulated self-regulation: the Swiss model. Eberwein, T., Fengler, S., Karmasin, M. (eds.). *Media accountability in the era of post-truth politics: European challenges and perspectives*. Routledge studies in European communication research and education, 14, 150-161. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351115780>.
- Schwelger, P. (2020). Diversität in Medien muss zur Normalität werden. Blog der Münchener Medientage MTM21. <https://goo.su/I3RtZg>
- Slaets, A., Verhoest, P. (2020). Fragmentation, homogenisation or segmentation? A diary study into the diversity of news consumption in a high-choice media environment. *European Journal of Communication*, 36 (5). <https://doi.org/10.1177/0267323120966841>.
- Sui, M., Newly, P., Paru, S., Spurlock, B., Brooksie, Ch., Dunaway, J. (2018). The Role of Minority Journalists, Candidates and Audiences in Shaping Race-Related Campaign News Coverage. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 95 (4), 1079-1102. <https://doi.org/10.1177/1077699018762078>.
- Thurman, N., Cornia, A.m Kunert, J. (2016). *Journalists in the UK*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://goo.su/BubKY>
- Weaver, D. H., Willnat, L. (2012). *The Global Journalist in the 21st Century*. New York/Oxon. Routledge.
- Wenzel, A. D. (2021). Sourcing diversity, shifting culture: Building “cultural competence” in public media. *Digital Journalism*, 9(4), 461-480. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1810585>.
- Werbewoche (2020). 20 Minuten gründet Board für soziale Verantwortung. <https://goo.su/SRWUZa> (21.10.2022).
- Wyss, V. (2021). «SRG.D im Dialog zu Migration.» Report zur unveröffentlichten IAM-Studie.
- Wyss, V. (2016). Qualitätsmanagement in Redaktionen. Neuberger, Ch., Meier, K. (eds.). *Journalismusforschung: Stand und Perspektiven*, 159-182. Baden-Baden: Nomos. Schriftenreihe Aktuell. Studien zum Journalismus. <https://doi.org/10.5771/9783845271422-159>.

9. Apéndice

9.1. Preguntas guía para las entrevistas de los estudios de caso

Objetivos estratégicos

- Por favor, exponga brevemente el proceso desde los primeros pasos hasta el producto “acabado”
- ¿Qué problema/necesidad organizativa o social ha identificado y que se intenta abordar con esta innovación/proyecto?
- ¿Cuáles eran o son los principales objetivos que persigue con la innovación?
- ¿Cree que esta innovación ha repercutido de alguna manera en su propia empresa/organización/equipo editorial? En caso afirmativo, ¿cómo?

Recursos

- ¿Qué condiciones marco ha promovido el desarrollo de la innovación?
- ¿Qué condiciones marco la han impedido?
- ¿Qué condiciones marco externas a la empresa han frenado o favorecido el desarrollo de la innovación?

Calidad

- ¿Qué era lo que fundamentalmente quería mejorar o conseguir con esta innovación/idea en términos de calidad?
- ¿Cuáles de estos objetivos relacionados con la mejora de la calidad se han alcanzado o no y por qué?
- ¿Beneficia la innovación o su actividad a la función democrática del periodismo?

Impacto social

- ¿Cree que esta innovación tiene algún impacto social en términos de mejora de la situación de la población/comunidad?
- ¿Cómo percibe su rol? ¿Cómo describiría su propio papel?
- Impacto en el periodismo
- ¿Cree que esta innovación ha tenido algún impacto en las empresas periodísticas?
- ¿Cree que ha generado alguna influencia en otras empresas de medios de comunicación?

9.2. Entrevistados en los estudios de caso y sus cargos

| Categoría de innovación | Suiza | Entrevistados |
|--|--|---|
| Periodismo de datos | <i>Visuals team Neue Zürcher Zeitung NZZ</i> | Nikolai Thelitz (Periodista especializado en datos) |
| Periodismo (de investigación) colaborativo | <i>Research desk Tamedia/TX Group</i> | Oliver Zihlmann y Catherine Boss (ambos, Co-Directores de la oficina de investigación <i>Tamedia</i>) |
| Compromiso basado en datos | <i>Plataforma digital "Star-Sherlock", Ringier</i> | Merlin Bauer (Director de Producto) |
| Noticias en los medios sociales | <i>TikTok News channel, SRF/SRG</i> | Ursula Gabathuler (Directora de noticias digitales) |
| Diversidad | <i>Media format "Fifty-fifty", SRF/SRG</i> | Regula Messerli (Directora Editorial de "Tagesschau" y Jefa de Proyecto de "chance 50:50") |
| Muros y contenidos de pago | <i>Paywall Tamedia/TX Group</i> | Marc Isler (Responsable de Ingresos; Miembro del Comité Ejecutivo) |

| | | |
|--|--|---|
| Automatización | <i>Software LENA, Keystone-SDA</i> | Jann Jenatsch (Director General), Cornelia Jost (Editora), Simon Wolanin (Periodista especializado en datos) |
| Nuevas formas organizativas y equipos | <i>Newsroom "Südostschweiz", Somedia</i> | Philipp Wyss (Redactor Jefe <i>online</i> y periódico) |
| | | |
| Categoría de innovación | España | Entrevistados |
| Periodismo de datos | <i>Datadista</i> | Antonio Delgado y Ana Tudela (Co-Fundadores) |
| Periodismo (de investigación) colaborativo | <i>Civio</i> | Olalla Tuñas (Responsable de Participación y Comunidad) |
| Compromiso basado en datos | <i>El Español</i> | Mario Vidal (Director de innovación) |
| Noticias en los medios sociales | <i>Sphera Sports</i> | Borja Pardo (Director), Adrià Campmany (Director de Medios Sociales) |
| Diversidad | <i>Pikara Magazine</i> | Andrea Momoitio (Coordinador) |
| Muros y contenidos de pago | <i>El Mundo</i> | Vicente Ruiz (Subdirector), Gabriela Bolognese (Director de Estrategia Digital) |
| Automatización | <i>Newtral.es</i> | Rubén Míguez (Director de Tecnología e Innovación), Javier Beltrán (Responsable de Aprendizaje Automático) |
| Nuevas formas organizativas y equipos | <i>El País</i> | Mari Luz Peinado (Responsable de Estrategia Digital) |
| | | |
| Categoría de innovación | Reino Unido | Entrevistados |
| Periodismo de datos | <i>Our World in Data</i> | Edouard Mathieu (Responsable de Datos) |
| Periodismo (de investigación) colaborativo | <i>Bellingcat</i> | Elliot Higgins (Fundador) |
| Compromiso basado en datos | Estudio de caso no disponible | - |

| | | |
|--|---|--|
| Noticias en los medios sociales | <i>BBC TikTok channel</i> | Sophia Smith Galer (Ex empleada de la BBC) |
| Diversidad | <i>Black Ballad</i> | Janise Benson (Directora Editorial) |
| Muros y contenidos de pago | <i>Financial Times</i> | Aled John (Director General Adjunto de Estrategias FT) |
| Automatización | Urbs Media/RADAR | Gary Rogers (Co-Fundador) |
| Nuevas formas organizativas y equipos | <i>The Bureau of Investigative Journalism</i> | Richard Fisher (Periodista senior en BBC Future) |
| | | |
| Categoría de innovación | Alemania | Entrevistados |
| Periodismo de datos | <i>Bayerischer Rundfunk</i> | Steffen Kühne y Robert Schöffel (Jefes de Equipo BR Data) |
| Periodismo (de investigación) colaborativo | <i>Süddeutsche Zeitung</i> | Frederick Obermaier (Subdirector del Departamento de Investigación), Elisabeth Gamperl (<i>CvD Visual Task</i>) |
| Compromiso basado en datos | <i>Ippen Digital</i> | Christoph Seidl (Jefe de Desarrollo de Formatos) |
| Noticias en los medios sociales | <i>ARD-Tagesschau</i> | Patrick Weinhold (Jefe de Redacción de Medios Sociales), Timo Spieß (Director del Laboratorio de Innovación de <i>ARD-aktuell</i>) |
| Diversidad | <i>AufKlo</i> | Anna Neifer (Responsable de Producto y Jefa de equipo), Annika Prigge (Miembro del Consejo Editorial) |
| Muros y contenidos de pago | <i>BILD Zeitung</i> | Daniel Mussinghoff (Director de Contenidos), Leonie von Elverfeldt (Consultora) |
| Automatización | <i>Rheinische Post</i> | Clemens Boisserée, (Jefe de Desarrollo de Productos Editoriales) |

| | | |
|--|---|--|
| Nuevas formas organizativas y equipos | <i>Main-Post</i> | Ivo Knahn (Redactor Jefe Adjunto), Julia Haug (Responsable de Proyectos y Formación) |
| Categoría de innovación | Austria | Entrevistados |
| Periodismo de datos | <i>ORF</i> | Jakob Weichenberger (Responsable de Periodismo de Datos) |
| Periodismo (de investigación) colaborativo | <i>Dossier</i> | Florian Skrabal (Fundador) |
| Compromiso basado en datos | <i>Eestudio de caso no disponible</i> | - |
| Noticias en los medios sociales | <i>ZIB Zeit im Bild, ORF</i> | Patrick Swanson (Responsable de Medios Sociales) |
| Diversidad | <i>Biber Academy</i> | Amar Rajkovic (Redactor Jefe Adjunto <i>Biber Academy</i>), Simon Kravagna (Fundador y Editor) |
| Muros y contenidos de pago | <i>Kleine Zeitung, Styria Media Group</i> | Walter Hauser (CEO Lectores y Usuarios), Thomas Spann (CEO <i>Kleine Zeitung</i>), Sebastian Krause (Director de Estrategia y Desarrollo, Miembro del Consejo Editorial) |
| Automatización | <i>APA Austrian Press Agency</i> | Verena Krawarik (Dirección Ejecutiva de Gestión de la Innovación, Jefa de <i>APA-medialab</i>) |
| Nuevas formas organizativas y equipos | <i>Kleine Zeitung, Styria Media Group</i> | Sanda Lonar (Jefa de Producto y Datos), Sebastian Krause (Director de Estrategia y Desarrollo, Miembro del Consejo Editorial) |

Conflicto de interés

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés. Las entidades que han financiado este estudio no han intervenido ni en el diseño del estudio, en la recogida, análisis o interpretación de los datos, como tampoco en la redacción del manuscrito ni en la decisión de publicar los resultados.