



## MODELOS DE TRABAJO PARA APRENDER A EMPRENDER EN PERIODISMO

WORK MODELS TO LEARN TO ENTREPRENEUR IN JOURNALISM

FERNANDO PEINADO-MIGUEL, DOLORES RODRIGUEZ-BARBA  
Universidad Complutense de Madrid, España

---

### KEYWORDS

Entrepreneurship  
Journalistic company  
Journalism  
Models  
Learning

---

### ABSTRACT

*The objective is to recognize a methodology to reinforce the transversality and globalization of applicable academic experiences in the Faculty of Journalism of the UCM. Work has been done on the Journalistic company subjects of the Degree in Journalism based on "Learning to undertake", through soft derived from the Learning Pyramid that provides students with sufficient qualities to undertake in communication. The results reinforce the need for an entrepreneurship center that facilitates monitoring of the best communication projects to guide them towards launchers such as Compluemprende.*

---

### PALABRAS CLAVE

Emprendimiento  
Empresa Informativa  
Periodismo  
Modelos  
Aprendizaje

---

### RESUMEN

*El objetivo es reconocer una metodología para reforzar la transversalidad y globalización de experiencias académicas aplicables en la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM. Se ha trabajado en las asignaturas de Empresa Informativa del Grado de Periodismo a partir del "Aprender a emprender", mediante conocimientos transversales derivados de la Pirámide de Aprendizaje que facilitan a los alumnos cualidades suficientes para emprender en comunicación. Los resultados refuerzan la necesidad de un centro de emprendimiento que facilite un seguimiento a los mejores proyectos en comunicación para orientarles hacia lanzaderas como Compluemprende.*

---

Recibido: 10/ 10 / 2022

Aceptado: 19/ 12 / 2022

## 1. Un recorrido para entender lo que ocurre

La llegada de Internet y las nuevas tecnologías de la Información provoca la mayor revolución de la comunicación desde Gutenberg (Rusbridger, 2018), una revolución sistémica (Ramonet, 2011) que pone en peligro a los medios de comunicación de masas (Jarvis, 2018), y en especial a la prensa de papel (Martínez Albertos, 1997). La tormenta perfecta generada en el mercado de los medios de comunicación (Salaverría y Negredo, 2008) ahonda en los interrogantes sobre los nuevos medios (Fidler, 1997) y por ende el Periodismo. Transformaciones que afectan a la economía, a las industrias culturales (Bustamante, 2011; Zallo, 2011) y a la gestión de las empresas informativas y de comunicación (Farias y Roses, 2009; Campos-Freire, 2010; Picard, 2012; García-Alonso, 2014; Martínez y Núñez, 2016; Galán et al., 2017; Figueroa y Codina, 2018; Núñez et al., 2022).

Los medios van a formar parte de un ecosistema digital en donde el perfil de los profesionales de la información y de la comunicación implica adaptarse a las nuevas necesidades y requisitos de la aldea global (Yuste y Cabrera, 2014; Peinado, 2015; Pérez-Serrano et al., 2015; Gómez, Roses y García-Borrego, 2017). En unos ciclos económicos de crisis con menor inversión publicitaria y transferencia a las redes sociales y plataformas tecnológicas se producen ajustes del mercado laboral y reducciones de plantillas, como indican los sucesivos Informes Anuales de la Profesión Periodística desde 2010.

Un escenario cibernético en el que han surgido nuevas iniciativas, oportunidades y proyectos periodísticos a los que se han incorporado periodistas con nuevas destrezas y conocimientos digitales (López et al., 2017) sobre todo para posicionar contenidos en buscadores y tener presencia activa en redes sociales. Proyectos que se han ido posicionando lentamente en el mercado, a partir de la innovación y del emprendimiento periodístico (Salaverría, 2015; García-Avilés, 2018).

La demanda de esta sociedad actual, inmersa en un ecosistema de medios digitales, requiere nueva formación y habilidades para cubrir las necesidades y exigencias del mercado (APM, 2013; Esteve y Nieto, 2014; Saavedra y De Miguel, 2016). Es posible que el futuro de los profesionales esté en la red, sea cual sea la tecnología que vaya adoptando esa Red (García Jiménez, 2008), por lo que la formación debe orientarse hacia perfiles más cercanos a la ciudadanía digital, que requiere de una información diferente, más crítica y activa en las redes y potencial consumidora no lineal de contenidos en plataformas tecnológicas audiovisuales. La profesión debe adquirir nuevas herramientas y asumir otras funciones (Yuste y Cabrera, 2014) adaptadas a las nuevas tendencias de consumo y la disminución de la atención de los nativos digitales (Patino, 2020).

Los formadores debemos estar atentos a ese mercado digital, innovador y disruptivo, que cuenta con nuevos modelos que la tecnología enfrenta a los tradicionales (Alcolea et al., 2021; Magadán y Rivas, 2021). El empleo de los recursos audiovisuales como herramienta de aprendizaje, y crear un *engagement* empresarial, mezcla de colaboración y conversación con la prioridad de escuchar y participar de las conversaciones (Batsell, 2015).

## 2. El periodista emprendedor ¿nace o se hace?

Es conveniente resaltar que el emprendedor es un creador que afronta con resolución proyectos muy difíciles y azarosos. Es lo que principalmente le diferencia de un empresario, que se caracteriza por dirigir, al ser el titular o directivo de la sociedad, a lo que también puede llegar el emprendedor. La formación en emprendimiento en nuestro sistema educativo ha estado asociada a los estudios de Escuelas de Negocios y los específicos de Dirección y Administración de Empresas, si bien las diferencias entre el empresario, que se ocupa de la gestión empresarial, y el emprendedor que se enfrenta a la creación de la estructura empresarial, son muy grandes.

El perfil del emprendedor ha sido muy bien definido en reiteradas ocasiones por los grandes gurús de la gestión empresarial (Ávila, 2021). Son personas con iniciativa e ideas que pueden proyectar y convertir en una realidad, dispuestas al riesgo y perseverantes ante las dificultades con las que se van a encontrar (Toca, 2010); capaces de crear nuevas formas de solucionar problemas de manera creativa en un entorno específico (Rodríguez y Jiménez, 2005); y que pueden transformar una idea innovadora en un producto de valor agregado o crear una nueva empresa (Nelson, 1997; Saldarriaga y Guzmán, 2018).

Desde perfiles multidimensionales (Bedi, 2017) el emprendedor debe ser consciente de cuáles son las necesidades a satisfacer, por lo que debe encontrar un modelo de negocio innovador, generador de cambios sociales y económicos positivos (Casero, 2016; Rodríguez-Barba y Peinado, 2019).

En España, el 99,88 por ciento del total de sociedades mercantiles nacionales, según el INE (2021), son pequeñas y medianas empresas (Pymes) y representan el 62 por ciento de la riqueza del Estado. Este tejido empresarial se emprende a partir de nuevas oportunidades de negocio y de quienes estructuran la economía para satisfacer las necesidades del mercado. Por cada 100 habitantes hay siete Pymes, que emplean a 14,2 por cada 100 trabajadores activos y 17,8 por cada 100 ocupados (DIRCE, 2022), datos que muestran que este país es predominantemente de pequeñas empresas, eminentemente emprendedor.

Por ello es básico alimentar el ecosistema emprendedor, desde la formación a la profesionalización del emprendimiento, sobre todo para una generación que se siente más emprendedora como son los Millenials (Álvarez Monzoncillo y De Haro, 2017).

<b>Tabla 1.- Empresas por tamaño</b>	Variación mensual	Variación anual	
<b>PYME (0-249 asalariados)</b>	2.935.541	0,31	0,68
PYME sin asalariados (0 asalariados) 2 2T2022	<b>1.620.829</b>	0,00	0,61
PYME con asalariados (1-249 asalariados)	<b>1.314.712</b>	0,69	0,77
Microempresas (1-9 asalariados)	1.126.268	0,69	0,21
Pequeñas (10-49 asalariados)	162.006	0,57	4,18
Medianas (50-249 asalariados)	26.438	1,40	4,69
<b>Grandes (250 o más asalariados)</b>	<b>5.183</b>	2,76	6,25
Total Empresas	2.940.724	0,31	0,69

Fuente: INE, DIRCE 2022 (datos septiembre de 2022)

Un periodista emprendedor debe tener la idea de negocio y ponerla en marcha arriesgando su capital, asumir los retos, buscar el beneficio y, además, será el responsable de crear empleo (además de trabajar por cuenta propia). La crisis de 2006 provoca que muchos periodistas se vean obligados a reciclarse y se conviertan en creadores de sus propios medios (Peinado et al., 2020). El autoempleo y el emprendimiento se ofrecen como alternativas reales para los egresados de Ciencias de la Información que buscan su inserción laboral (Rodríguez-Barba et al., 2015).

Desde los estudios de Empresa Informativa en la UCM se analizan las razones que configuran el marco de actuación del mercado de la comunicación, desde el aprendizaje y la innovación (Peinado et al., 2013; Manfredi, 2015), así como las capacidades de los futuros profesionales para adaptarlas a la realidad que ofrece el sector de la información (Casero-Ripollés y Cullell-March, 2013) y convertirse en periodistas con conocimientos para emprender (Paniagua et al., 2014; Yuste y Cabrera, 2014).

Ya desde el primer curso en “Teoría de la Empresa Informativa” (Fernández Sande et al., 2011), y sobre todo en la asignatura “Dirección y Gestión de la Empresa Periodística” de 4º grado de Periodismo, se trabajan nuevos perfiles y actitudes de los estudiantes (Gómez Aguilar et al., 2015; Peinado et al., 2018; Peinado et al., 2015) sin establecer como objetivo prioritario la vocación empresarial, a partir de una prioridad: La oportunidad está en el contenido (Peinado y Rodríguez-Barba, 2020).

Enseñar es ayudar a aprender (Ruiz, 2021) y, mediante los contenidos de materias como la empresa informativa y las tecnologías de la información, a desarrollar la capacidad analítica del estudiante, en nuestro caso mediante una buena preparación técnica y profesional para el futuro periodista y en un marco adecuado (Peinado et al., 2021).

Y para alcanzar esa reflexión se requiere conocer los objetivos que persiguen las empresas informativas y de comunicación, profundizar en sus estructuras de organización y analizar los variados procesos de gestión y toma de decisiones en los medios de comunicación (Núñez et al., 2022).

Un conocimiento empresarial de los medios ayudará al estudiante en una integración profesional más eficaz y podrá contemplar futuras funciones directivas, o proporcionarle alternativas emprendedoras (como autónomo) que le faciliten nuevas oportunidades laborales (Sabés y Verón, 2012).

Cuando la universidad enseña (Arbués, 2015), la sociedad se enriquece, y con metodologías que apoyan una formación específica pueden consolidar nuevos proyectos empresariales. Ayudar a emprender también debe potenciar el proceso creativo y de innovación, diferente al de la gestión de una empresa ya consolidada, y en paralelo impulsar vocaciones, referencias mediáticas y perspectivas profesionales (Peinado y Marta-Lazo, 2015).

El mercado laboral demanda profesionales cada vez más híbridos y transversales con aptitudes y habilidades multidisciplinares (Álvarez et al., 2018; APM, 2018). Esta realidad cambiante del mundo profesional motiva el debate universitario en el que la empresa informativa se vehicula hacia la empleabilidad (Rodríguez-Barba et al., 2019) y el emprendimiento, dos conceptos fundamentales para vincular los programas formativos universitarios a las necesidades emprendedoras y la creación de micro pymes periodísticas como alternativas de futuro (Salaverria, 2015; Manfredi, 2015; Peinado y Rodríguez-Barba, 2018). No olvidemos que la educación superior se juzga cada vez más desde el punto de vista de la empleabilidad.

### 3. Cómo afrontar el estudio

El desarrollo de la investigación se fundamenta en el “aprender haciendo” desde competencias de la investigación científica y de competencias investigativas, concretamente en el “aprender a emprender”, por sí mismos, combinando la teoría y la práctica. Es un trabajo de investigación que pretende, a partir de los textos consultados y los principios activos empíricos encontrados, diseñar modelos teóricos de aprendizaje en emprendimiento para proyectos innovadores periodísticos impartidos en el Grado de Periodismo.

Aprovechar los recursos que hasta el momento se han utilizado, como referentes de consulta, desde artículos, informes, memorias, capítulos de libro, manuales y monografías sobre la temática objeto de la investigación. Desde una perspectiva cualitativa y fenomenológica, el estudio se fundamenta en la aplicación de dos metodologías piramidales: la de Aprendizaje y la de Miller (1990).

La primera pirámide permite que cualquier alumno de Periodismo pueda participar en ecosistemas de emprendimiento universitario con una formación basada en lo que enseñamos a otros, en la práctica y el trabajo en equipo, como principales referentes de aprendizaje. De esta manera aprendemos y enseñamos a emprender mediante el estudio de conocimientos transversales y su aplicación a través de modelos (como el CANVAS) y herramientas (como el DAFO, CAME y PESTEL) que conviertan al docente en promotor y formador en emprendimiento.

La segunda pirámide se aplica a partir de un modelo de evaluación profesional organizado en cuatro niveles. En los dos primeros está el saber (la teoría y el conocimiento) y el cómo aplicarlos en casos concretos. En un tercer escalón se muestra la competencia y la diferencia a partir de la evaluación de casos prácticos y lo que el mercado ofrece en sus programas docentes de Grado de las universidades donde se imparten los estudios de Periodismo relacionados con gestión empresarial y emprendimiento. Y en el último nivel está el desempeño o lo que desde la universidad realmente se hace en el día a día, a partir de la observación, y que nos ofrecen los resultados del estudio.

Se pretende establecer un modelo de trabajo para aprender a emprender en Periodismo que los alumnos pueden captar desde la utilidad, entendiendo a ésta como el grado de confianza que se valida mediante el impacto educativo, que es aceptado dentro de su opción al matricularse, y que con la argumentación adecuada incrementa el nivel de enseñanza.

Desde la aptitud necesaria que se aporta en los dos primeros niveles, el modelo de estudio pretende una mejor comprensión del tema, fijar los avances ya realizados mediante el marco teórico que permite entender lo que ocurre, y conocer las ofertas para posicionar alternativas y encontrar aquella que resulte mejor.

### 4. Nuevos modelos de aprendizaje en emprendimiento en periodismo

Cada curso académico aumenta la oferta de programas formativos de posgrado en emprendimiento. Sin embargo, nuestro planteamiento camina, fundamentalmente, desde el segundo ciclo del grado, para acercar al alumno con potenciales cualidades emprendedoras hacia una toma de decisiones formativa en el posgrado lo más adecuada posible (Peinado y Rodríguez-Barba, 2020).

Al igual que se contemplan nuevos modelos de negocio en la prensa convencional (Gallardo, 2010; García-Santamaría et al., 2016) y en los medios digitales (Palacio, 2018), se estudian modelos de aprendizaje (Peinado et al., 2013) en los nuevos Grados de Comunicación (Carrasco y Cárdena, 2013), con tecnologías aplicadas (García de Diego, 2007) para emprender en periodismo desde la innovación (Valero y González, 2018) y en favor de la sostenibilidad del sector (Patiño et al., 2018) en el que los medios de comunicación de masas ya no son los únicos intermediarios para transmitir información a las audiencias.

Los estudios de emprendimiento parten de la dimensión económica, necesaria para que el modelo de organización informativa sea sostenible (Batsell, 2015), a diferencia de modelos altruistas como el del periodismo ciudadano. Y en los modelos economicistas, el servicio de carácter informativo que se presta a la comunidad pretende establecer una relación de confianza entre el mercado y los periodistas (Green-Barber y García, 2019). Son modelos de colaboración, con diferentes alternativas financieras en las que el periodismo se convierte en una conversación (Thomas, 2018). En una sociedad globalizada, los proyectos periodísticos suelen ser canalizadores de sentimientos que van más allá de los nacionalismos y facilitan comunidades alrededor de ideas y cuestiones de necesidad social.

Son modelos que afectan a las empresas periodísticas y a los profesionales del periodismo, por lo que desde las universidades los docentes e investigadores debemos trabajar para encontrar nuevas formas de aprendizaje que se puedan aplicar y facilitar a los egresados en su inserción laboral, ya sea por cuenta ajena, pero, sobre todo, según está el mercado laboral en la actualidad, por cuenta propia. Como autónomos, prestadores de servicios de información y de comunicación en un mercado externalizado, que requiere inversiones menores y con continuas alternativas para ideas que se proyecten de manera óptima. Ha ser un reflejo de la profesión liberal que tiene que comportar el Periodismo.

Los modelos de enseñanza en emprendimiento en periodismo se aprovechan de la nueva realidad digital y las oportunidades que las herramientas tecnológicas ofrecen para crear pequeñas empresas periodísticas y de

comunicación. De esta manera, instrumentos como blogs, apps, la utilización de redes sociales, de sistemas de mensajería y plataformas de distribución de contenidos, se convierten en herramientas para difundir y distribuir contenidos informativos, de opinión, audiovisuales o de entretenimiento, que pueden gestionar profesionalmente.

Los modelos que hasta ahora se han utilizado para la enseñanza de la gestión de las empresas periodísticas son mecanicistas, deterministas y predecibles que permiten planificar, organizar, dirigir, controlar y ayudan al pensamiento lógico frente al caos de la organización.

Los nuevos modelos de aprendizaje se apoyan más en principios cuánticos, a partir de sistemas vivos, inestables, impredecibles, a partir de habilidades, del autoconocimiento, del pensamiento paradójico, la autogestión emocional, el incremento de conciencia y el caos como oportunidad.

Desde su creación, el Grupo de investigación Research and Learning of Media and Communication Management (MediaCom UCM) mantiene el compromiso de analizar las necesidades de los estudiantes de Periodismo para su mejor inserción laboral en función de la demanda que realizan las empresas informativas y de la realidad del mercado de la comunicación (Peinado et al., 2015).

En los últimos años se han diseñado programas de emprendimiento para la empleabilidad de egresados en Periodismo (Peinado et al., 2018; Peinado et al., 2021) a la par que se ha participado en proyectos nacionales (Proyecto PID2019-106299GB-100) de empleabilidad y emprendimiento y en proyectos de innovación docente para el desarrollo del emprendimiento en ecosistemas universitarios de referencia (Bel et al., 2020) con Compluemprende UCM.

El modelo de aprender a emprender necesita poner espacios de oportunidad y de intercambio de experiencias. Las aulas deben transformarse en espacios más motivadores, donde proyectar situaciones reales, y donde tomar contacto con mentores, profesionales y docentes, que mediante tutelas formativas apropiadas les ayuden a desarrollar sus ideas. Docentes y profesionales mentores que participen en el Ecosistema Emprendedor UCM y de la Comunidad de Madrid, así como tener la posibilidad de conocer mejor el ecosistema mediático, desde microempresas informativas ya consolidadas a los grandes proyectos periodísticos.

El primer paso, pues, es crear el espacio de *coworking* (y *networking*) para los alumnos de Periodismo interesados en emprender, donde puedan adquirir los conocimientos teóricos y transversales, así como los modelos (Osterwalder, 2004; Osterwalder y Pigneur, 2009) y las herramientas necesarias para trabajar sus ideas en dos primeras fases: asimilación y adaptación.

Para el profesor universitario (en nuestro caso de “Empresa Informativa” del Grado de Periodismo de la UCM) enseñar a los alumnos tiene diferentes retos cuyas respuestas no suelen encontrarse en los manuales de estudio, donde encontramos los fundamentos que les aportan conocimientos básicos, o en los artículos de investigación que les pueden aportar descripciones empíricas para comprender esos conocimientos fundamentales. Algunas respuestas se encuentran en nuestro conocimiento del mercado, de la realidad, de la calle. Y no siempre estamos al tanto de lo que ocurre en nuestro entorno, pues no es fácil conocer cuál es la realidad del mundo laboral y cuáles son las necesidades profesionales y de la sociedad a la que se van a incorporar.

La volatilidad de los puestos de trabajo, no de los empleos, sino de los tipos de profesión, por los avances de la robótica, de la inteligencia artificial, de la biotecnología, del big data, fomentará nuevos trabajos relacionados con la tecnología (Barillas, 2022). Es necesario estar atentos al desarrollo de las competencias transversales, de las competencias blandas o habilidades suaves conocidas como soft skills. Modular el paradigma de la educación superior actual para asegurar que los alumnos de Periodismo se puedan adaptar a los cambios nos obliga a enseñar mediante nuevos modelos emprendedores que les permita adaptarse al mercado, para lo que hay que explicar cuáles son las nuevas realidades y ofrecerles herramientas adecuadas para su reciclaje.

La práctica se impone, desde la hipótesis, y los resultados de aprendizaje son más rápidos cuando se complementa con la teoría.

#### **4.1 Un periodismo de comunidad**

Se piensa en un público que se presta a ser tratado, personalizado, customizado, desde el equilibrio emocional, y que demanda ideas de utilidad adaptadas a su interés. Estamos en un momento de proyectar no solo con la razón (el logos) sino también con la emoción (Pathos) para mantener la credibilidad (ethos). Cuando se proyectan ideas en esta dirección, la argumentación tiene como finalidad conseguir la aceptación de un interlocutor por medio del intercambio de razones, es decir, se aspira a persuadir a las personas de manera racional. Lo que sirve para comprender y asimilar los conocimientos, es decir, saber su razón de ser o aquello que los justifica, no solo adquirirlos.

Los modelos de emprendimiento que se trabajan entre los estudiantes de periodismo tienden hacia el periodismo de comunidad motivado por el nuevo ecosistema informativo. El modelo actual de las empresas periodísticas se reconoce como unidireccional, no experimental, vertical, centrado en el conocimiento, sostenidas por anunciantes, un alto coste de producción (no de contenidos periodísticos) y distribución y en busca del beneficio. El nuevo modelo tiende a la conversación, potenciar la innovación, horizontalidad, centrado en las

relaciones, financiación diversificada, distribución de bajo coste y con el objetivo de cumplir su misión. ¿Cuál de los dos puede cumplir mejor ofrecer un servicio público?

A la hora de proyectar una idea también hay brecha entre los actuales y los futuros periodistas. El periodista clásico se considera un lobo solitario, un outsider, el árbitro del partido, un experto y profesional objetivo que crea contenidos periodísticos. El futuro periodista se considera un miembro de la comunidad, socio colaborador del proyecto, facilitador, organizador, profesional y ciudadano, creador de contenidos y guía. Por eso cambia el origen de las historias, de dentro de las empresas (lo que interesa a los propietarios) a historias que provienen de muchas personas y lugares, que se desarrollan continuamente y se ofrecen mediante multiplataforma, en lugar de en medios específicos.

El nuevo ecosistema informativo crea un contenido que inspira compromiso además de curiosidad, pues pertenece al público (que participa de su creación) en lugar de ser del editor. Ya no se responde solo a las famosas 5Ws, sino que además se contextualiza y se ofrecen claves de por qué a la audiencia debería importarle el asunto. Es un contenido que no tiene que servir al anunciante, y ya no se piensa en el estilo sino en su comprensibilidad.

Este nuevo modelo se fundamenta en no querer suscriptores, sino socios (Ortega y Rodríguez-Barba, 2018), fomenta la relación entre los redactores y los socios, y convierte a los socios como la mejor base de expertos para elaborar contenidos sobre cuestiones que más les pueden interesar. El principio de este modelo se dicta sobre la filosofía de que “mil doctores saben más que un corresponsal de salud” (Pfauth, 2017).

Un modelo cercano al de participación ciudadana con los medios, en el que el sistema de financiación principal es el *crowdfunding*, y que desemboca en fundaciones periodísticas con fines de verificación. Este modelo pretende que se escuche a la ciudadanía, activa procesos interactivos a través de mail, de mensajería, de redes sociales..., y tiene en cuenta a la comunidad con la que colabora.

Es un modelo disruptivo con el sector de los mass media tradicionales, que aporta novedad y estabilidad al mercado por las nuevas relaciones de los medios con su público y se origina a partir de la Teoría de la difusión de las innovaciones (Rogers, 2003). Se adapta a la evolución del aprendizaje y es apto para todos los perfiles de alumnos que tengan una nueva idea para proyectar: desde los Innovadores, el grupo más pequeño de todos, abiertos al cambio, que asumen mejor el riesgo, a los adoptantes e incluso a los rezagados (no se identifican con el proyecto).

El modelo disruptivo parte de una idea, práctica u objeto percibido como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción (Rogers, 2003). Se produce una comunicación en la que los participantes crean y comparten información entre sí para alcanzar el entendimiento mutuo. Las fases de este modelo, que coinciden con las de la Pirámide de Miller, son:

- a) El conocimiento. Se enseña qué es la innovación y cómo funciona.
- b) La persuasión. Se les ofrece información sobre la innovación para reducir la incertidumbre sobre las consecuencias esperadas de una innovación.
- c) La decisión. Se trata de aprovechar el proyecto innovador para una actuación favorable, o rechazarla.
- d) La confirmación. Superadas las pruebas iniciales, y con las modificaciones necesarias, el proyecto se aplica para su lanzamiento.

#### **4.2 El modelo relacional participado por comunidades**

El periodismo de comunidad evoluciona a partir del concepto anglosajón de *engaged journalism*, que se refiere a un tipo de periodismo que tiende a poner al destinatario en el centro para, entendiéndolo, poder atender mejor sus necesidades. El modelo relacional participado por comunidades es un periodismo de compromiso que conecta con este nuevo escenario de búsqueda de un periodismo que aporte valor resolviendo demandas o necesidades concretas (Berguillos, 2017).

Cuando nos comprometemos, debemos escuchar (Batsell, 2015) además de hablar. Cuando mezclamos colaboración y conversación, nos ponemos en la mente de los otros, así todos pueden participar en la conversación. Este modelo es definido por la red internacional de expertos en Periodismo como aquel que prioriza las necesidades y demanda de información de los miembros de las comunidades a las que presta su servicio; crea espacios de colaboración para la audiencia en todos los aspectos del proceso informativo y construye y cuida una relación de confianza entre público y periodistas (Green-Barber y García, 2019).

En este modelo se observa un cambio en el rol del periodista, vuelve a recuperar su esencia de profesional al servicio de la sociedad (Ortega y Rodríguez-Barba, 2018). Y la audiencia, que hasta ahora venía siendo considerada preeminentemente en su papel de destinataria, adquiere un nuevo sentido para los que practican este periodismo. La información se hace para la persona, no tanto como consumidora de la misma sino como figura potencialmente interesada o afectada por ella. Conceptos como escucha, conversación o colaboración, son indicadores clave de este nuevo escenario (Ortega et al., 2020).

Este modelo permite que los alumnos tengan una inmersión real y hagan uso de su talento y conocimiento para mejorar, ayudar, relacionar, hacer sostenible, y fomentar su currículum mediante soluciones reales. Ejemplo del

aprender haciendo, mediante la exposición del pensamiento crítico, la creatividad y la investigación o búsqueda de información.

Es un modelo de transferencia del conocimiento cien por cien. Ante la constante mutación debemos asegurar el desarrollo y futuro de los estudiantes en las denominadas competencias transversales. Mediante la educación también se lucha contra la desigualdad, se aumenta la empleabilidad y se hace una sociedad más sostenible cuando somos capaces de ayudar a los estudiantes a proyectarse en su incorporación laboral.

Para practicarlo en clase hay diferentes opciones que nos aseguran aplicar la Pirámide de aprendizaje, como que antes de empezar a explicar un tema el profesor realice preguntas sobre lo que opinan de ello los alumnos para que estos argumenten sus respuestas. De esta manera también le sirve al profesor para conocer los contenidos previos que tienen sus alumnos y tener un punto de partida en la enseñanza.

El modelo para aprender a emprender en proyectos de innovación periodísticos se fundamenta en la participación práctica por equipos, relacionados en un espacio de trabajo en el que pueden interactuar y aprovechar las dinámicas y herramientas que se ponen a su disposición por parte del profesor. Integrar la utilización de varios sentidos permite la participación activa en el aprendizaje, posibilita aplicar los conocimientos teóricos dándoles un uso (práctica), lo que incrementa sus conocimientos útiles.

No se trata solo de pedirles que hagan “los deberes”, tarea tan aprendida desde las enseñanzas inferiores, para contabilizar esas horas boloñesas externas al aula, sino más bien pedirles experiencias a través de problemas, planificación de proyectos, resolución de casos, experimentos... que le motiven en la actividad práctica y que conlleven su aplicación en el aula.

Si estas prácticas se hacen en pequeños grupos, se acostumbrarán a trabajar cooperativamente como en el futuro lo tendrán que hacer en el trabajo, y todo lo que ello conlleva, como ponerse de acuerdo entre todos, valorar lo que hacen y dicen los compañeros, y ayudarse entre todos en los imprevistos que surjan. No olvidemos trasladar y aplicar el concepto de triple hélice: debemos ser más cercanos, visibles y empíricos.

## 5. Me equivoco, luego emprendo

Los ingresos globales disminuyeron en 2019 un 3% respecto al año anterior, tanto en medios impresos como en los digitales, además de que se redujeron los recursos periodísticos, principalmente en las redacciones. No obstante, las noticias de calidad mantienen su demanda en aumento lo que se refleja en el crecimiento del público que paga por estos contenidos, con una tendencia de crecimiento del 0.5% interanual (Nel y Milburn-Curtis, 2019).

En paralelo a este momento de los medios de comunicación y, en especial de los medios informativos, la ciudadanía ha evolucionado como consumidora y, en ocasiones, como productora de contenidos informativos. Esta audiencia flexible y cambiante (Huertas, 2002) es dinámica y activa, dispuesta a la interactividad, libre para el intercambio. Una audiencia ciudadana que forma parte del nuevo ecosistema digital, que quiere ser escuchada y tener capacidad para participar en la agenda setting.

Y este momento importante para innovar y complementar la demanda periodística del mercado se fundamenta en la multidisciplinariedad. Para crear el emprendimiento en la universidad, en la facultad. Emprender es muy duro, por lo que hay que fomentar, mimar, motivar y dar cariño.

Emprender no es solo crear empresas, es una actitud en la vida, y aprender haciendo, es un modelo para ganadores. Y, si bien conocemos los casos que triunfan, no tenemos suficiente información de los proyectos de innovación periodística que fracasan.

Los fracasos vienen a consecuencia de la baja inversión que las empresas destinan a innovación, a pesar de que en la universidad con muy pocos recursos se logran grandes beneficios. Desde la ausencia de una planificación clara, de la falta de liderazgo, la paulatina desmotivación del personal por condiciones laborales adversas, los problemas de burocratización administrativa y el miedo a arriesgar.

El emprendimiento en innovación periodística requiere de motivación profesional, del ensayo-error, de la creatividad y de una estrategia bien definida y comunicada (García Avilés et al., 2018).

Para impulsar el emprendimiento en la universidad se requiere una cultura de la experimentación, que provocará fracasos, pero, a su vez, permitirá detectar lo que no es viable y nos ayudará a encontrar la estrategia de innovación óptima.

## 6. Conclusiones

Nuestra sociedad acoge un mercado de la conversación inmerso en un ecosistema digital en el que el emprendimiento necesita del conocimiento. Y el mejor talento humano se obtiene en la universidad.

Debemos crear cultura emprendedora en los centros donde se cursan estudios de Periodismo, y sumarnos a los esfuerzos de las universidades para detectar capacidades y obstáculos, establecer mejores prácticas y plantear iniciativas conjuntas.

Mediante las Faculty Learning Community (FLC) o centros de emprendimiento podemos aplicar las características del modelo de aprender a emprender proyectos periodísticos, como es el talento, las redes de

networking e hibridación, la calidad de vida, la financiación precisa y los sistemas descentralizados, en línea con el periodismo de comunidad y el periodismo relacional participado por comunidades. Son espacios de trabajo comunes (Coworking) donde se reformula el modelo de emprendimiento para hacerlo más escalable y sostenible,

El emprendedor en proyectos de innovación periodística será disruptor, miembro de la comunidad y socio colaborador del proyecto, además de organizador, guía y creador de contenidos periodísticos.

La memorización docente y profesional es un gran activo en la enseñanza emprendedora, además de ser un gran factor de aceleración. Por lo que los grupos de docencia han de ser reducidos, deben mantener un diario personal de aprendizaje, ser dinámicos y generar comunidad.

Es un modelo de aprendizaje conectado con otros agentes del ecosistema nacional e internacional, para lograr mayor visibilidad de las actividades y tener mejor presencia en el mercado. La tendencia en el sector de la Comunicación y por ende del Periodismo es al microemprendimiento y la creación de micro pymes periodísticas.

## **7. Agradecimientos**

El presente texto forma parte de los trabajos de investigación que realiza el grupo Grupo de investigación *Research and Learning of Media and Communication Management* (MediaCom UCM) desde 2013 y que desde el 01/06/2020 y hasta el 31/05/2023 se enmarca en el proyecto EMPLECOM (Empleabilidad y emprendimiento en Comunicación en el contexto digital: demandas del mercado de trabajo, oferta formativa universitaria y experiencia laboral de los graduados) PID2019-106299GB-I00, liderado por la URJC, con participación de la U. de Navarra y de la U. Autónoma de Barcelona, cuyos IPs son los profesores Carmen García Galera y Manuel Martínez Nicolás.

## Referencias

- Alcolea, G.; Pérez-Serrano, M.J. y Sorrentino, C. (2021). Engagement, comunidad y crowdfunding: productos periodísticos bajo demanda en el entorno de la Covid-19. *Observatorio (OBS) Journal*, 15 (4), 096-115.
- Álvarez-Flores, E.; Núñez-Gómez, P., y Olivares, J. (2018). Perfiles profesionales y salidas laborales para graduados en Publicidad y Relaciones públicas: de la especialización a la hibridación. *El Profesional de la Información*, 27 (1), 136-147. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.ene.13>
- Álvarez Monzoncillo, J. M. y De Haro Rodríguez, G. (2017). *Millenials. La Generación emprendedora*. Editorial Ariel.
- Asociación de la Prensa de Madrid (2010). *Informe anual de la profesión periodística*. APM.
- (2011). *Informe anual de la profesión periodística*. APM.
- (2012). *Informe anual de la profesión periodística*. APM.
- (2013). *Informe anual de la profesión periodística*. APM.
- (2017). *Informe anual de la profesión periodística*. APM.
- (2018). *Informe anual de la profesión periodística*. APM.
- (2019). *Informe anual de la profesión periodística*. APM.
- Arbués Radigales, E. (2015) Aprender a enseñar ciencias en la universidad. Algunas propuestas metodológicas. *Opción*, 31(6), 55-73.
- Ávila Angula, E. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. *Investigación y Negocios*, 14 (23), 32-48.
- Batsell, J. (2015). *Engaged journalism. Connecting With Digitally Empowered News Audience*. NewYork: Columbia Journalism Review Books.
- Barillas, A. (2022). How can young leaders make an impact within their communities? *The World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/10/how-young-leaders-create-impact-communities/>
- Bedi, H. S. (2017, 14 July). Entrepreneurship: A State-of-the-Art Review. Proceedings of International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets. *Indian Institute of Technology Delhi, New Delhi*, 753-760, <https://ssrn.com/abstract=3006534>
- Bel Durán, P.; Lejarriaga, G.; López, A.; García Csaky, A.; Casado, J.; Cubo, E.; Martín, P.; Pascual, D.; López Núñez, I.; Prieto, V.; Salas, Alba; Rodríguez Fernández, L- A.; Sánchez Espada, J.; Rodríguez Barba, D.; Fernández Incera, J.C. y Barrio, B. (2020). *La docencia en emprendimiento y emprendimiento social en los ecosistemas universitarios de referencia*. [Proyecto de Innovación Docente] <https://eprints.ucm.es/id/eprint/61415/>
- Berguillos, I. (2017). ¿Dos caras de la misma moneda?: una reflexión sobre la relación entre engagement y participación en medios. *Comunicación y Hombre*, 14, 119-134.
- Bustamante, E. (2011). *Industrias culturales: amenazas sobre la cultura digital*. Gedisa.
- Campos-Freire, F.º. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, 13-30.
- Carrasco Polaino, R. y M. Cárdbaba, M. A. (2013) Nuevos modelos de docencia en Grados de Comunicación: Portales informativos digitales como herramienta de motivación. *Historia y Comunicación Social*, 18 (especial octubre), 421-432.
- Casero-Ripollés, A. (2016). Entre la incertidumbre y la experimentación: nuevos modelos de negocio del periodismo en el entorno digital. En H.M. Sánchez Gonzales (Ed.) *Nuevos- retos para el periodista. Innovación, creación y emprendimiento* (18-43). Tirant Humanidades.
- Casero-Ripollés, A. y Cullrell-March, C. (2013). Periodismo emprendedor. Estrategias para incentivar el autoempleo periodístico como modelo de negocio. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19, 681-690. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2013.v19.42151](http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.42151)
- Esteve, F. y Nieto, J.C. (2014). *Nuevos retos del periodismo especializado*. Ediciones Universidad.
- Farias Batlle, P. y Roses, S. (2009). La crisis acelera el cambio de negocio informativo. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 15, 15-32.
- Fernández Sande, M.; Rodríguez Barba, D.; Ortiz, M.A.; Peinado, F. (2011). Estudios de casos y desarrollo de trabajos prácticos en el aprendizaje de la teoría de la empresa informativa. Congreso Internacional de Innovación Docente, Cartagena, Universidad Politécnica de Cartagena, 225-236. <https://repositorio.upct.es/handle/10317/2088>
- Fidler, R. (1997). *Mediamorphosis. Understanding new media*. Pine Forge Press, Thousand Oaks, California, USA.
- Figuerola, P. y Codina, L. (2018). *Agregadores de noticias: caracterización, funciones y estudios de caso*. U. Pompeu Fabra.
- Galán, J.; Aguado, G.; Caro, F. J. y Manfredi, J. L. (2017). *Empresa informativa XXI*. Síntesis.
- Gallardo, F. (2010). Nuevos modelos de negocio para la prensa. *Telos*, 86.
- García de Diego, A. (2007). *Nuevas tecnologías para la producción periodística*. Ediciones Visiónnet.
- García Jiménez, A. (2008). *Aproximaciones al periodismo digital*. Editorial Dyckinson.
- García-Alonso Montoya, P. (2014). La empresa informativa busca nuevos modelos de negocio. *Historia y Comunicación Social*, 19 (Especial Marzo), 729-741.

- García-Avilés, J. A., Carvajal-Prieto, M., Arias, F., y De Lara-González, A. (2018). How journalists innovate in the newsroom. Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets. *The Journal of Media Innovations*, 5(1)
- García-Avilés, J. A. (2018). Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: el caso de El Confidencial. LAB. *El profesional de la información*, 27 (2), 359-366. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.mar.14>
- Gómez Aguilar, M<sup>a</sup>. S., Paniagua Rojano, F<sup>o</sup>. J. y Farias Batlle, P. (2015). El emprendimiento en periodismo. La actitud de los estudiantes. *Opción*, 31 (6), 351-368.
- Gómez-Calderón, B., Roses, S. y García-Borrego, M. (2017). Los nuevos perfiles profesionales del periodista desde la perspectiva de la academia española. *Revista Mediterránea de Comunicación / Mediterranean Journal of Communication*, 8 (1), 191-200. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2017.8.1.14>
- Green-Barber, L. y García McKinley, E. (2019). *Engaged Journalism: Practices for building trust, generating revenue, and fostering civic engagement*. San Francisco: The Impact Architects.
- Huertas, A. (2002). *La audiencia investigada*. Gedisa.
- Instituto Nacional de Estadística (2021, 1 de enero). *Retrato de la PYME*. DIRCE, M<sup>o</sup> de Industria, Comercio y Turismo. <https://industria.gob.es/es-es/estadisticas/RetratoPYME/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2021.pdf>
- Jarvis, J. (2018). *El fin de los medios de comunicación de masas*. Gestión 2000.
- López-García X., Rodríguez Vásquez, A. y Pereira-Fariña, X. (2017). Competencias tecnológicas y nuevos perfiles profesionales: desafíos del periodismo actual. *Comunicar*, 53, 81-90. <https://doi.org/10.3916/C53-2017-08>
- Magadán-Díaz, M., y Rivas-García, J. I. (2021). El empleo de los recursos audiovisuales como herramienta de aprendizaje. *TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review / Revista Internacional De Tecnología, Ciencia Y Sociedad*, 10(2), 185-198. <https://doi.org/10.37467/gkarevtechno.v10.3118>
- Manfredi Sánchez, J. L. (Coordinador) (2015). Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad. *Cuadernos Artesanos de Comunicación*, 76. DOI: 10.4185/cac76
- Martínez Albertos, J. L. (1997). *El ocaso del periodismo*. CIMS.
- Martínez Vallvey, F. y Núñez, V. (2016). *La comunicación y su estructura en la era digital*. Centro de Estudios Financieros.
- Miller, G.E. (1990). The assessment of clinical skills/ competence/performance. *Academia Med.* 65(9) DOI: 10.1097/00001888-199009000-00045.
- Nel, F. y Milburn-Curtis, C. (2019). *World Press Trends 2019*. Frankfurt: The World Association of Newspapers and News Publishers (WAN-IFRA) <https://wan-ifra.org/2019/11/world-press-trends-2019-the-balancing-act-of-publishers/>
- Nelson, R. E. (1997). Entrepreneurship Education as a Strategic Approach to Economic Growth in Kenya. *Journal of Industrial Teacher Education*, 35(1), 7-21.
- Núñez, V., Peinado, F. y Pérez Serrano, M. J. (2022). *La empresa informativa en la era digital*. Centro de Estudios Financieros (2<sup>a</sup> edición)
- Ortega Santos, J. y Rodríguez-Barba, D. (2018). Engaged Journalism: de medios de comunicación a organizaciones informativas basadas en una comunidad de periodistas y ciudadanos. *Textual & Visual Media*, 11. <https://textualvisualmedia.com/index.php/txtvmedia/article/view/241>
- Ortega Santos, J., Peinado, F. y Rodríguez-Barba, D. (2020). Hacia un modelo de empresa informativa de comunidad: engaged journalism a partir del análisis de los casos de Civio, elDiario.es, Maldita y 5W. En A. Botella; M. Rodrigo M. y R. Moreno. (Coord.). *Investigando sobre tendencias en análisis de contenidos de vanguardia* (323-342). Tirant Humanidades.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – a proposition in a design science approach*. University of Lausanne: Switzerland.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Models Generation*. New Jersey: John Wiley y Sons, Inc.
- Palacio, L. (2018). Modelos de negocio de los medios digitales: diversificar ingresos para financiar el periodismo. *Cuadernos de periodistas*, 36, 9-22.
- Paniagua Rojano, F<sup>o</sup> J.; Gómez Aguilar, M<sup>a</sup> S. y González Cortés, M<sup>a</sup> E. (2014). Incentivar el emprendimiento periodístico desde la Universidad. *Revista Latina de Comunicación Social*, 69, 548-570.
- Patino, B. (2020). *La civilización de la memoria de pez*. Alianza Editorial, Madrid.
- Patiño, J. D., Ruiz, A., y Pitre, R. (2018). El emprendimiento en Colombia, una respuesta a los retos de competitividad y desarrollo sostenible. *Espacios*, 39 (14). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n14/a18v39n14p24.pdf>
- Peinado, F.; Fernández, M.A.; Mateos, J.P.; Medel, A.; Mendoza, G.; Pérez De Armiñan, C.; Pérez Serrano, M. J.; Rodríguez-Barba, D. y Sánchez, A. (2021). *Creación del Centro de Emprendimiento e Innovación en Ciencias de la Información para la empleabilidad en Comunicación y Periodismo*. [Proyecto de Innovación Docente] <https://eprints.ucm.es/id/eprint/66257/>

- Peinado, F. y Rodríguez-Barba, D. (2020). Emprender e innovar para crear empleo en Periodismo. *Historia y comunicación social*, 25(2) 491-499. <http://dx.doi.org/10.5209/hics.72279>
- Peinado, F.; Rodríguez-Barba, D.; Herrero Subías, M. y Civil i Serra, M. (2020). Oferta formativa universitaria en el Grado de Periodismo para la empleabilidad y el emprendimiento. En J. Sotelo y J. Gallardón (Coords). *Comunicación especializada: historia y realidad actual* (pp. 221-239). McGraw-Hill.
- Peinado, F.; Rodríguez-Barba, D.; Pérez Serrano, M.J.; Mateos, J.P.; Sevillano, M.; Pérez De Armiñan, C.; Álvarez, J.M.; Gómez, A.; Clemente, J.; Díaz, B; Núñez, V; Rodríguez Pallares, M.; Farias, P; Paniagua, Fº y Marta Lazo, C. (2018). *Proyectos de emprendimiento para la empleabilidad de titulados en periodismo*. [Proyecto de Innovación Docente] <https://eprints.ucm.es/id/eprint/48768/>
- Peinado, F. y Rodríguez Barba, D. (2018). Micro-pymes informativas: emprender para crear empleo de los profesionales de la información. En A. Rodríguez Gómez, M. García Torre y M. J. Cerdá (coords.). *La empresa comunicación: protocolo y lenguaje organizacional* (pp. 355-368). Gedisa.
- Peinado, F.; Pérez Serrano, M.J. Rodríguez-Barba, D.; Ortiz, M.A.; Pérez De Armiñan, C.; Rodríguez Pallares, M.; Zapata, L.; González Conde, J.; Sierra, J.; López Thomaz, P; Sevillano, M.; Mera, T; Álvarez, J. M. y Quincoces, A. (2015). *Qué necesitan los estudiantes de Periodismo para su inserción laboral. Análisis de la demanda del mercado laboral de las empresas de comunicación*. [Proyecto de Innovación Docente] <https://eprints.ucm.es/id/eprint/28854/>
- Peinado Miguel, F. (Coordinador) (2015). Formación, perfil profesional y consumo de medios de alumnos en Comunicación. *Cuadernos Artesanos de Comunicación*, 77. DOI: 10.4185/cac77
- Peinado-Miguel, F, Marta-Lazo, C. y Ortiz Sobrino, M. A. (2015). Los alumnos de Periodismo de la Universidad de Zaragoza y la Universidad Complutense de Madrid (España): impulso vocacional, referencias mediáticas y perspectivas profesionales. *Revista PANGEA*, 6, 1-22.
- Peinado-Miguel, F, Fernández Sande, M., Rodríguez-Barba, D. y Ortiz Sobrino, M. Á. (2013). Aprendizaje e innovación: una propuesta metodológica desde la Empresa Informativa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 68, 119-143. DOI: 10.4185/RLCS-2013-971/
- Pérez-Serrano, M<sup>a</sup> J., Rodríguez-Barba, D. y Rodríguez-Pallares, M. (2015). Mercado de la Comunicación y estudiantes de Periodismo. Estructura de la demanda de perfiles profesionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 209-229. DOI: 10.4185/RLCS-2015-1043
- Pfauth, E. (2017). *How readers contribute to journalism at De Correspondent*. The Membership Puzzle. [en línea], 28 de marzo. Disponible en: <https://membershippuzzle.org/articles-overview/2017/3/28/how-readers-contribute>
- Picard, R. (2012). *La creación de valor y el futuro de las empresas informativas*. Editora Media XXI, Odivelas, Portugal.
- Proyecto PID2019-106299GB-I00 (2020-2023). *Empleabilidad y emprendimiento en comunicación en el contexto digital: demandas del mercado de trabajo, oferta formativa universitaria y experiencia laboral de los graduados*, financiado por el Plan Estatal de I+D+i, en el que colaboran grupos de la URJC, de la UAB, de la U. Navarra y la UCM. IPs: Martínez Nicolás, M. y García Galera, C.
- Qenani, E.; MacDougall, N. y Sexton, C. (2014). An empirical study of selfperceived employability: Improving the prospects for student employment success in an uncertain environment. *Active Learning in Higher Education*, 15 (3), 199-213.
- Ramonet, I. (2011). *L'Explosion du journalisme. Des médias de masse à la masse de médias*. Galilée, París.
- Rodríguez, C. y Jiménez, M. (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de la literatura. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(26), 73-89.
- Rodríguez-Barba, D., Peinado, F y García, S. (2019). *Empleabilidad y calidad en el empleo de las mujeres periodistas*. Editorial Fragua.
- Rodríguez-Barba, D., Peinado, F. (2019). Importancia de la formación en emprendimiento para los periodistas. En A.M De Vicente y J. Sierra (Coord.). *Aproximación periodística y educucomunicativa al fenómeno de las redes sociales* (pp. 39-56). McGraw-Hill.
- Rodríguez-Barba, D., Rodríguez-Pallares, M. y Pérez-Serrano, M. J. (2015). Percepciones profesionales y motivaciones para el acceso a la formación periodística. El caso de los estudiantes de Periodismo de la Universidad Complutense de Madrid. *Fonseca Journal of Communication*, 11(2), 310 - 331.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. Free Press.
- Ruiz, H. (2021). *¿Cómo aprendemos? Una aproximación científica al aprendizaje y la enseñanza*. Grao.
- Rusbridger, A. (2018). *The Future Of News*. Canongate Books, Edimburgo.
- Saavedra, M. y De Miguel, M. (Coord) (2016). *Tendencias en el ecosistema mediático*. Dykinson.
- Sabés Turmo, F. y Verón Lassa, J. J. (2012). Universidad y empresa ante la doble crisis del periodismo tradicional. Propuestas y reflexiones sobre la modificación sustancial del escenario periodístico. El clúster periodístico. *AdComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 4, 151- 170. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.4.10>

- Salaverría, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *El profesional de la información*, 24 (4), 397-404. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.jul.06>
- Salaverría, R. y Negro, S. (2008). *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Editorial Sol 90.
- Saldarriaga, M. E. y Guzmán, M. F. (2018). Enseñanza del emprendimiento en la educación superior: ¿Metodología o modelo? *Magazine School of Business Administration*, 85, 125-142. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2054>
- Thomas, A. (2018, 6 de abril). Notes from designing a journalism accelerator. Medium <https://medium.com/we-are-the-european-journalism-centre/notes-from-designing-a-journalism-accelerator-e925e90f912d>
- Toca, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales*, 26 (117), 41-60.
- Valero-Pastor, J.M. y González-Alba, J.A. (2018). Las startups periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73. DOI: 10.4185/RLCS-2018-1269
- Yuste, B. y Cabrera, M. (2014). *Emprender en Periodismo: nuevas oportunidades para el profesional de la información*. Editorial UOC.
- Zallo, R. (2011). *Estructura de la Comunicación y de la cultura. Políticas para la era digital*. Editorial Gedisa.
- Zallo, R. y Miguel de Bustos, J.C. (2011). *Industrias culturales y creativas en la sociedad del conocimiento desigual*. Editorial Gobierno Vasco.