

La convergencia multimedia y su impacto en las redacciones de las radiotelevisiones públicas de proximidad. Un análisis de caso

The impact of multimedia convergence on the newsrooms of the regional public radio and television services. A study case

Ainara Larrondo Ureta
Universidad del País Vasco

Referencia de este artículo

Larrondo Ureta, Ainara (2016). La convergencia multimedia y su impacto en las redacciones de las radiotelevisiones públicas de proximidad. Un análisis de caso. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº11. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica y Universitat Jaume I, 23-42. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2016.11.3>

Palabras clave

Convergencia; Redacciones; Servicios públicos de radiotelevisión; EITB

Key words

Convergence; Newsrooms; Public Service Broadcasters; EITB

Resumen

Los nuevos condicionantes económicos, tecnológicos y de consumo han animado a las compañías de medios a iniciar procesos de conversión empresarial y profesional que buscan optimizar al máximo la producción. Las redacciones de estos medios han comenzado así a poner en práctica maneras de planificar, elaborar y distribuir el contenido que buscan la confluencia de distintos soportes (prensa/radio-televisión y web). Ello está dando lugar a una estrategia de contenidos convergente, multiplataforma y multimedia. Aunque inicialmente la investigación en torno a esta convergencia mediática se centró mayoritariamente en las empresas de prensa, en los últimos años se percibe un creciente interés por analizar su desarrollo también en los medios audiovisuales. En Europa, el contexto de inquietud por el devenir de los servicios públicos de radiotelevisión y las implicaciones concretas de la convergencia para este tipo de corporaciones particulares (Ferrell y Hujanen, 2003; Ferrell y Bardoel, 2007; Bardoel y D'Haenens, 2008) han animado a explorar su experiencia convergente a nivel de redacciones (NRK, BBC Scotland, VRT, CCMA). En vista de ello y de la necesidad de acometer más estudios sobre grupos de todos los tamaños, independientemente de su ámbito (Erdal, 2009; Saltzis y Dickinson, 2008; García y Carvajal, 2008), este artículo aborda la experiencia de una radiotelevisión pública de proximidad, la vasca Euskal Irrati Telebista (EITB). Se trata de un caso representativo cuyo análisis arroja resultados que pueden ser de utilidad para otros grupos de similares características y alcance.

Abstract

The economical, technological and consumption related factors have encouraged media companies to begin business and professional processes for change which aim to make the most of the production, optimizing it. The newsrooms of these media have thus started to perform new ways of planning, creating and distributing the content, which promote the confluence of different media platforms (print press/radio-television and the web), giving rise to a multi-platform and multimedia content strategy. Even if originally the research on media convergence has focused mainly on press companies, in the last years there is a growing interest for analyzing convergence developments also in the broadcasting media context. In Europe, concerns about the evolution of Public Service Broadcasting (PSB) and the specific implications of the convergence for this (Ferrell and Hujanen, 2003; Ferrell and Bardoel, 2007; Bardoel and D'Haenens, 2008) have lead to explore their convergent experience at the newsroom level (NRK, BBC Scotland, VRT, CCMA). In view of it, and on account of the need of carrying out further studies on cases of all sizes, regardless their scope (Erdal, 2009; Saltzis and Dickinson, 2008; García and Carvajal, 2008), this article approaches to the experience of a regional public radio and television, the Basque Euskal Irrati Telebista (EITB). This can be considered a representative case whose analysis offers results which could be constructive for other companies of similar characteristics and scope.

Autora

Ainara Larrondo Ureta es Doctora en Periodismo y Máster en Historia Contemporánea por la UPV/EHU, donde imparte clases de Grado y Postgrado en asignaturas relacionadas con el ciberperiodismo y la comunicación multimedia. En relación a estos ámbitos ha formado parte desde el año 2004 de diversos proyectos financiados en convocatorias de I+D. Es también autora y coautora de una variada producción académica en forma de artículos, comunicaciones y libros.

1. Introducción

La digitalización y la proliferación de dispositivos de consumo impulsan desde hace años un intenso debate sobre el rol e influencia de los servicios públicos audiovisuales en un contexto marcado por los retos y las oportunidades. Buena parte de estos derivan de la creciente convergencia entre la radio, la televisión e internet (Collins *et al.*, 2001; Ferrell y Hujanen, 2003; Ferrell y Bardoel, 2007; Bardoel y D'Haenens, 2008; etc.). En Europa concretamente, los debates sobre la evolución del Public Service Broadcasting (PSB) han tenido gran eco, especialmente, en países que cuentan con radiotelevisiones de ámbito nacional y regional de gran trayectoria, caso de la British Broadcasting Corporation (BBC) en Reino Unido. Esta corporación ha funcionado como faro y marca de referencia para la industria y su caso puede ser considerado uno de los mejores ejemplos de la exitosa reinención del PSB en función del compromiso con la calidad (Steemers, 1999; 2004). La BBC no solo inició su adaptación al nuevo entorno de manera temprana, hacia el año 1997, sino que una década más tarde fue pionera en el lanzamiento de una plataforma de contenidos a la carta (BBC iPlayer). A nivel directivo y organizativo, reconoció la autonomía de la web y, por ende, su importancia, no solo como canal de distribución de la radio y la televisión, sino también como medio en sí mismo, a partir de una estrategia específica basada en un servicio informativo de calidad 24/7 y más contenido *cross-media* (BBC, 2006, Creative Future).

La necesidad de ajuste del modelo público de radiotelevisión es incuestionable, como pone de manifiesto el actual marco regulador europeo (Directiva 2010/13/UE), dirigido a garantizar su vigencia como un servicio útil, capaz de mantener su legitimidad en un mercado de creciente competencia. Esta evolución —o, mejor aún, «revolución» (*Fourth Broadcasting Revolution*, Davies Report, 1999)— pasa por transformar las radiotelevisiones en corporaciones multimedia, capaces de modernizar su servicio tradicional y extender su misión (informar, educar y entretener) a los nuevos medios.

Este avance en el concepto tradicional de *Public Service Broadcasting* (PSB) o el paso hacia un nuevo modelo más completo —representado mediante el término *Public Service Media* (PSM) (Collins *et al.*, 2001; Ferrell y Bardoel, 2007)—, no solo evidencia una adaptación de tipo tecnológico. De hecho, para ser operativo, este ajuste ha de acompañarse de cambios también a nivel estructural, organizativo y de gestión de los contenidos, que siguen siendo lo más importante, al margen de herramientas. De la mano de los contenidos, también cobra importancia todo lo relativo a los profesionales encargados de su elaboración en el día a día.

Las principales radiotelevisiones públicas de proximidad europeas comparten esta reflexión, la cual reviste un carácter especial en el actual contexto de crisis económica, recortes presupuestarios e inversión tecnológica. Aquellas corporaciones con lengua propia se enfrentan, además, al reto de fomentar la confluencia de soportes en el marco de su rol respecto a la normalización lingüística.

Tal sería el caso de la escocesa BBC Alba, la galesa S4C y la irlandesa TG4 y, dentro del Estado de las autonomías en España, de EITB Euskal Irratia Telebista, CCMA Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, CRTVG Compañía de Radio e televisión de Galicia e IB3 Radio i Televisio de les Illes Balears (Azurmendi, 2014: 376).

En este ámbito, la reforma de la Ley General de Comunicación Audiovisual (Ley 7/2010 de 31 de marzo), acorde con el marco regulador europeo, perfiló un cambio de modelo sustentado en operaciones más eficaces, en términos de mayor productividad. En buena medida, ello ha llevado a impulsar una mayor convergencia y sinergia entre la radio, la televisión y la web de las radiotelevisiões públicas autonómicas en España (Álvarez, 2000; Manfredi, 2011).

Estos grupos han visto reducir la ayuda pública, al tiempo que evidencian una capacidad limitada para reducir costes sin penalizar la calidad de los contenidos (FORTA, 2012). Todo indica que ésta es y será la variable clave a tener en cuenta para afrontar los retos de sostenibilidad en el futuro, de ahí que, como indicábamos, la generalidad de las radiotelevisiões públicas haya comenzado ya a pensar, e incluso a poner en marcha, distintas opciones para flexibilizar su estructura de costes.

Las plataformas online de radio y televisión a la carta han resultado hasta la fecha el ejemplo más claro de esta perspectiva y del interés por rentabilizar la producción propia, ante la necesidad de extender y ampliar el servicio público que se presta a todas sus audiencias, estén donde estén. Sin embargo, y en consonancia con el afianzamiento que ha conseguido la web como medio en sí mismo, la estrategia multiplataforma ha ido avanzando hacia crecientes sinergias entre las actividades profesionales en radio, televisión y web. Estas operaciones afectan de lleno al trabajo de los periodistas en la redacción y, por tanto, a sus rutinas y perfiles, como se verá más adelante en el caso de EITB. Estos procesos de convergencia están resultando, sin embargo, complejos y difíciles, por diversos motivos. Además, no todos los grupos reconocen abiertamente y sobre papel estar inmersos en un proceso de convergencia y, por tanto, de reconversión tecnológica y profesional.

En síntesis, la convergencia de medios se ha convertido en un tema de moda en torno al cual se percibe una gran efervescencia, tanto en los ambientes profesionales como académicos, por los interrogantes que plantea. En lo referente al cambio de modelo de las radiotelevisiões públicas de proximidad, este fenómeno se presenta como una de las variables fundamentales a tener en cuenta, por sus oportunidades y ventajas pero, sobre todo, por sus retos y dificultades. En vista de ello, los próximos epígrafes tratan de clarificar qué es la convergencia y cuál ha sido hasta la fecha su influencia concreta en el ámbito de las redacciones de los medios audiovisuales públicos, tomando como ejemplo algunos casos europeos, para pasar posteriormente a analizar, a partir de una perspectiva comparada y específica, la experiencia concreta de EITB.

2. Metodología

La investigación en comunicación y periodismo comenzó hace ya algunos años a preguntarse por los cambios derivados del fenómeno en boga de la *convergencia mediática* en el modelo tradicional de contenidos y las rutinas de trabajo en la redacción, si bien como indican diversos autores se requieren más estudios de caso, independientemente del tamaño, alcance o ámbito de estos grupos (Erdal, 2009; Saltzis y Dickinson, 2008; García y Carvajal, 2008). A la vista de esta necesidad, este artículo aborda la experiencia de la Radio Televisión Pública Vasca, *Euskal Irrati Telebista* (EITB). Además de ser la primera radiotelevisión pública de ámbito autonómico surgida en España (1982), EITB es un grupo público autonómico que ha llevado a cabo un proceso pionero de planificación y reestructuración *ad hoc* (Digibat), con un presupuesto específico, y cuyos objetivos estratégicos han quedado recogidos sobre papel en diversos planes y documentos a lo largo de los últimos quince años.

Para el estudio se han empleado categorías o parámetros de convergencia de demostrada eficacia en estudios anteriores similares (García Avilés *et al.*, 2009; 2014; Van den Bulck y Tambuyzer, 2013; Erdal, 2009), relativos al tipo de estructura de redacciones, el grado de colaboración entre las mismas, las rutinas y los flujos de trabajo, el perfil profesional de los periodistas y las actitudes de estos ante el proceso de convergencia. Asimismo, la aproximación que encierra este artículo en torno al trabajo con los contenidos ha llevado a prestar especial atención al medio web del grupo, *Eitb.eus*.

A nivel temporal, el estudio se ha dividido en dos fases. La primera, desarrollada entre los años 2008 y 2012, se centró en comprender la gestación del proyecto de convergencia (2000-2007), así como su resultado en términos de sinergias y productividad. Esta primera etapa del estudio incluyó un cambio directivo (2009) y sirvió para conocer los efectos de la estrategia de convergencia recogida en el papel (Plan Estratégico 2010-2013). La segunda fase del análisis ha tenido lugar entre los años 2012 y 2015 y se ha centrado en conocer la efectividad de los cambios introducidos para mejorar procesos y superar dificultades, sobre todo a nivel práctico en la redacción. Esta segunda fase ha coincidido con un nuevo cambio directivo (2012) y con un nuevo Plan Estratégico (2013-2016), así como con movimientos y reivindicaciones de tipo laboral, además de con la publicación de un Estatuto de Redacción, documento que marca un antes y un después.

Los resultados obtenidos se insertan en el marco de un estudio más amplio, financiado por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, en el que se analizaron aspectos complementarios —y, por tanto, no recogidos en este artículo por razones de espacio—, relativos a la historia y progreso de EITB, su gestión estratégica y sindical, y su relación con las audiencias activas. Para llevar a cabo el estudio, se recurrió a una triangulación metodológica con presencia de técnicas metodológicas cualitativas (encuesta) y cuantitativas (ob-

servación etnográfica, *focus group* y entrevistas en profundidad), en la línea del tipo de diseño metodológico que proponen estudios similares (Masip *et al.*, 2010: 69).

El análisis etnográfico tuvo como objetivo conocer de cerca las rutinas para planificar, crear y distribuir los contenidos informativos, así como el tipo de sinergias entre las redacciones. Las entrevistas en profundidad, de tipo semiestructurado, se realizaron a directivos y editores de la antigua y la nueva Dirección para examinar la visión estratégica de EITB y complementar los datos de la observación sobre el rol de la web y el impacto de los contenidos multiplataforma en la labor de los periodistas. En total, se realizaron seis entrevistas, tres a directores y tres a editores de actualidad de radio, televisión e internet.

Para el *focus group*, realizado en la sede central de EITB, se contó con la presencia de redactores de radio, televisión e internet, lo que permitió confrontar las visiones de estos profesionales en torno a las actuaciones convergentes del grupo, sus efectos en las rutinas de trabajo y las necesidades a corto y medio plazo. Durante la discusión, los participantes trataron cuestiones referentes a su nivel de polivalencia, los canales de cooperación, el tratamiento informativo adaptado a los medios de EITB y el lugar de los contenidos web en relación a los de radio y televisión, en términos de subordinación y complementariedad. Las encuestas, realizadas *face to face* en octubre de 2010 a algo más de un centenar de redactores de los tres medios, permitieron contrastar las observaciones obtenidas a partir de los procedimientos cualitativos anteriormente descritos. También se han manejado documentos internos de carácter público en los que EITB ha perfilado su estrategia convergente (EITB, 2009; 2010; 2013).

3. Marco analítico

El paradigma de contenidos *cross-media* o multiplataforma (Salaverría, 2010: 334) ha hecho que las empresas informativas impulsen una mayor explotación de la web, a la que consideran el medio ideal para la estrategia convergente, por su capacidad para articular contenidos generados por la prensa y/o la radio y/o la televisión y los propios del cibermedio. Esta estrategia requiere establecer dinámicas de coordinación de la web con otros medios, una adaptación progresiva de las infraestructuras tecnológicas y de gestión del contenido, así como de la estructura de las redacciones.

El concepto de «convergencia mediática», «convergencia multimedia» o «convergencia periodística» alude, precisamente, a estos procesos múltiples de adaptación a nivel tecnológico, profesional y de contenidos. En el plano tecnológico, la convergencia se traduce en herramientas o infraestructuras comunes a varios medios para captar, editar y difundir sus contenidos. En la esfera empresarial, la convergencia obtiene reflejo a través de la diversificación de negocios, según todo tipo de alianzas, fusiones o colaboraciones entre compañías pertenecientes

a un mismo grupo o a diversos sectores comunicativos. Asimismo, esta dimensión tiene que ver con los movimientos internos que realizan las empresas para adaptar su estructura organizativa y de redacciones.

Estos cambios conllevan un acomodo de las rutinas y nuevas exigencias para el desempeño de la labor informativa, de ahí que la convergencia tenga consecuencias también a nivel de perfil de los periodistas, debido al impacto de la polivalencia. Estas adaptaciones en la estructura de las redacciones y el perfil de los periodistas suelen favorecer gradualmente un *efecto de grupo* que anima a medio y largo plazo a poner en marcha rutinas de coordinación que alcanzan también a la fase de producción, en la que pueden observarse ya iniciativas de planificación editorial conjunta e, incluso, movimientos a favor de la fusión de redacciones. En este sentido, se ha entendido que todo proceso de convergencia de medios implica en sí mismo una evolución desde una fase de «no convergencia» a otra caracterizada como «convergencia plena», «integración» o «fusión», pasando por etapas intermedias de competición y cooperación entre medios (*co-opetition*), uso compartido de recursos o promoción cruzada, entre otras (Dailey, Demo y Spillman, 2005; Salaverría, García y Masip, 2010: 59; Taming y Broersma, 2013). La «convergencia plena» o «integración» no tiene que representar necesariamente el objetivo final para todos los grupos, pero hablar de convergencia a cualquier nivel sí debe implicar cierto nivel de coordinación, cooperación y sinergias de todo tipo entre soportes, más allá del mero reajuste tecnológico.

La teoría sobre convergencia ha llamado también la atención sobre la conocida en términos anglosajones como *storytelling convergence* (Gordon, 2003: 70-71), un tipo de integración discursiva que encuentra su lugar en los cybermedios, debido a su alto grado de multimedialidad. En su versión *más simple*, los contenidos en internet pueden narrarse a partir de un lenguaje hipermedia que implica la mera *yuxtaposición* o combinación de formatos textuales, visuales, sonoros, audiovisuales y gráficos —por ejemplo, un noticia escrita con acceso a vídeos, audios, etc.—; en su versión *más avanzada*, la multimedialidad fomenta el uso de un lenguaje integrador que genera un sistema discursivo único con esos códigos y formatos. Esta última posibilidad ha alumbrado así géneros que representan una verdadera innovación, como el reportaje y la infografía multimedia.

3.2. Aproximación empírica

El abordaje teórico sintetizado en líneas anteriores dibuja un panorama en el que existen tantas posibilidades como corporaciones, de ahí que los estudios de caso hayan sido mayoritarios en este campo, en especial, los referidos a los grupos de prensa (Salaverría y Negro, 2008). En comparación con las publicaciones impresas, las radios y las televisiones han entrado con años de retraso en este proceso, ante la idea de que la convergencia era una salida a la caída generalizada de las cifras de difusión y ventas. Con todo, el efecto Youtube y el

aumento de los consumos audiovisuales online han hecho que este pensamiento haya ido perdiendo fuerza y en los últimos tiempos se han incorporado estudios centrados en los grupos de radio y televisión, lo que está contribuyendo a dar forma a un cuerpo teórico-metodológico cada vez más sólido (Singer, 2004; Duhé *et al.*, 2004; Dupagne y Garrison, 2006, y otros).

Por el tema que nos ocupa, destacamos aquellos análisis de corte más práctico centrados en los procesos de convergencia de redacciones en radiotelevisión europeas como la noruega Norsk Rikskringkasting (NRK) (Erdal, 2009), la flamenca-belga Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie (VRT) (Van der Bulck y Tambuyzer, 2013) y la escocesa British Broadcasting Corporation Scotland (BBC Scotland) (Larrondo, 2014). En España, este interés investigador se ha centrado hasta la fecha en dos de las radiotelevisiónes públicas con mayor recorrido, como son Euskal Irrati Telebista (EITB), objeto de este artículo, y Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA), especialmente en lo referido a Televisió de Catalunya (TV3) (Prado y Fernández, 2006; Masdeu, 2008; Villa, 2011).

A diferencia de lo ocurrido en el sector de la prensa, donde se vislumbra la preferencia por integrar los sistemas de producción y distribución para el medio papel y el medio web, en el ámbito de las radiotelevisiónes públicas europeas, la fórmula mayoritaria ha sido acercar o agrupar en un mismo espacio físico las redacciones de radio, televisión y web anteriormente separadas (Larrondo *et al.*, 2014). Salvo la noruega NRK, pionera en la reestructuración de sus redacciones hacia el año 2000, el resto de radiotelevisiónes públicas citadas comenzó en el año 2007 a realizar diferentes movimientos tendentes a agrupar sus divisiones de medios. A excepción de VRT, que puso en marcha una redacción con un esquema de trabajo algo más integrador entre los tres soportes (*VRT News*), el resto han optado por congregarse en una sede o sala de redacción única equipos de radio, televisión y web anteriormente alejados. Este cambio ha funcionado como un síntoma claro del interés de estas corporaciones por modernizarse y responder al reto de los contenidos multicanal, de ahí que este tipo de movimientos convergentes hayan venido acompañados también de otras innovaciones. Éstas se refieren tanto a sistemas centralizados para el uso compartido de recursos digitalizados (*Digital Library*, *INews*, etc.), como a nuevas estrategias de trabajo cooperativo y coordinado, mediante la introducción de perfiles de nueva creación —caso del *news organiser* de la BBC Scotland— y de mesas centrales de coordinación —caso del *news centre* de NRK—. En todos estos casos, la comunicación interna y la preparación de los periodistas, mayoritariamente técnica, han sido dos de los recursos utilizados para intentar canalizar las dificultades inherentes al proceso y reducir las retenciones de los profesionales implicados (Larrondo *et al.*, 2014).

En los casos citados, periodistas y editores reconocen que el proceso ha traído mejoras relativas al aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y económicos. La mejora de la calidad de los contenidos no resulta una ventaja

clara, en tanto que se observan también dificultades y retos derivados de la coyuntura profesional y laboral de los periodistas, y de la creciente exigencia hacia estos, en términos de una mayor flexibilidad en sus capacidades técnicas (uso de diferentes herramientas para el trabajo con los contenidos, especialmente programas de edición) y redaccionales (habilidad para producir contenidos al menos para dos medios, radio/tv y web; desarrollo de contenidos para medios sociales; etc.). En relación a este último aspecto, si bien por definición se espera de los periodistas un perfil multimedia, ello no significa que estos deban necesariamente realizar trabajos *cross-media* o multiplataforma de manera sistemática, sino más bien en coberturas puntuales, generalmente programadas y en profundidad.

4. EITB: un camino esforzado y complejo

4.1. Visión estratégica

La radiotelevisión pública vasca, Euskal Irrati Telebista, comenzó su andadura con la Ley 5/1982, de 20 de mayo. Actualmente está formada por cuatro empresas de medios, dos de radio (euskera y castellano), una de televisión y una para sus servicios web (Tabla 1). En total, la plantilla de todas estas empresas alcanza aproximadamente unos mil trabajadores, mientras que en la redacción de actualidad de los tres medios trabajan aproximadamente unos doscientos setenta periodistas.

Coincidiendo con su decimoctavo aniversario en el año 2000, EITB decidió adecuar su visión a los nuevos tiempos y programó la digitalización de sus sedes en las tres capitales vascas, según las directrices de un ambicioso Plan Estratégico para el periodo 2000-2007. Su director general por aquel entonces, Andoni Ortuzar, justificó la necesidad de este paso adelante, en la línea de las actuaciones de las empresas comunicativas de vanguardia en «el umbral de la revolución digital» (Ortuzar, 2000:3).

Este proceso de adaptación tecnológica culminó en el año 2007 con la apertura de una nueva sede en Bilbao, donde el grupo concentró por primera vez varias de sus redacciones de radio, televisión y web. Asimismo, este cambio permitió al grupo pasar de una estructura disgregada con cinco sedes a otra más sencilla, con tres: Bilbao (ETB, Eitb.com, Radio Euskadi), Donostia-Miramón (Radios en euskera: Euskadi Irratia, Gaztea, EITB Irratia; en esta sede el grupo cuenta también con plató y estudios de grabación) y Vitoria-Gazteiz (Radio Vitoria).

Un año más tarde, en 2008, el grupo decidió dar un paso más en su estrategia multisoprote y reafirmar el valor de su unidad de negocio *online* con una única marca en internet, Eitb.com. A partir de esta fecha, EITB entró en una fase posterior a la que trató de dar respuesta el Plan Estratégico 2008-2011, relegado a raíz del cambio de equipo directivo en el año 2009. Esta nueva dirección decidió concretar un nuevo Plan Estratégico para el trienio 2010-2013 (EITB, 2010),

donde el grupo definió por primera vez un marco de convergencia específico y adaptado a su carácter público y autonómico. Muchas de las acciones previstas en este Plan se encontraban en el año 2013 aún en fase de concreción, si bien el análisis efectuado ha permitido observar algunos signos de progreso ciertamente significativos, como se explicará más adelante.

Tabla 1.

Empresa	Medios	Creación	Idioma	Sede central
1. Radio Vitoria, S.A.	Radio Vitoria-Gasteiz Irratia	1934 (Unión Radio) 1983 (EITB)	Castellano	Vitoria-Gasteiz (1934-)
2. Eusko Irratia, S.A.	Euskadi Irratia	1982	Euskera	Donostia-San Sebastián (1982-)
	Radio Euskadi	1983	Castellano	Bilbao (1983-)
	Euskadi Gaztea	1990	Euskera	Donostia-San Sebastián (1990-)
	EiTB Irratia	2001	Euskera	Donostia-San Sebastián (2001-2007)
3. ETB, S.A.	ETB-1	1982	Euskera	ETB se estableció en Iurreta (Vizcaya) en 1982. En 1987 abrió su centro de producción de Miramon (Donostia-San Sebastián) aún en activo.
	ETB-2	1986	Castellano	
	ETB-3	2008	Euskera	
	ETB Sat (International)	2001	Castellano	
	Canal Vasco (America)	2001	Castellano	
	Betizu	2001	Euskera	
	Canal Promo	2001	Castellano	
4. EiTBnet, S.A.	Eitb.eus	2014-	Castellano Euskera Inglés Francés	Zamudio (Vizcaya) (2000-2007)
	Eitb.com	2008-2014		
	Eitb24.com	2004-2008		

Fuente: Elaboración propia

El Plan 2010-2013 evidenció el interés por posicionarse en un mercado cambiante y competitivo, siguiendo el ejemplo de las grandes corporaciones que por aquel entonces estaban «anticipando el futuro de la integración de los negocios, de las redacciones y procesos para hacer realidad la producción multimedia de los contenidos» (EITB, 2010: 4). Para conseguirlo, se reconoció la necesidad de diversificar la oferta de contenidos y rediseñar ésta en los tres soportes —radio, televisión y web—, con el apoyo de la tecnología y la implicación de las personas. La autopercepción de EITB como «grupo de comunicación multimedia» capaz de llegar a la audiencia de manera transversal llevó a reconocer expresamente que la web supondría a partir de entonces el principal activo, por su capacidad, junto a los dispositivos móviles, para romper las limitaciones espaciales y temporales.

Desde entonces, la estrategia convergente y multiplataforma de EITB ha tenido como eje central a Eitb.com, hoy Eitb.eus, a la que ha ido rediseñado progresivamente para adaptarse al cambio. Asimismo, las transformaciones organizacionales llevadas a cabo en favor de una mayor flexibilización han tenido como objetivo conseguir mejorar los flujos de trabajo en beneficio del trabajo web.

Tras una primera fase relativa de tentativas con distintas fórmulas (portal de noticias EITB24.com, portales temáticos Betizu.com y Gaztea.com, etc.), correspondiente a los primeros años de andadura de la web, tras el traslado a la sede central de Bilbao se llegó a la conclusión de que la web debía contar con su propia estrategia de contenidos temáticos. Con este objetivo, se avanzó hacia un modelo monomarca y se reforzó la producción propia de este medio. A partir de finales de 2008 comienza así una nueva fase, cuando EITB da un giro a su presencia en internet y concentra todas sus webs bajo una única marca, Eitb.com. Con esta acción consigue fortalecer una identidad común y asociarla no sólo a la radio y la televisión, sino también a internet. Los responsables de canales web se encargarán a partir de ese momento de contribuir a la estrategia multiplataforma, identificando qué contenidos de la radio y la televisión son adecuados para ser distribuidos en línea.

La siguiente fase está marcada por el cambio directivo de 2009. Desde finales de ese año, Eitb.com queda bajo la Dirección de Estrategia y Relaciones Externas y cuenta con un departamento específico para las iniciativas de interactividad y Web 2.0. En consonancia con los objetivos multicanal de EITB y en la línea de la experiencia de corporaciones como RTVE y TV3, el grupo lanza en 2011 un servicio de televisión a la carta que permite acceder en directo y bajo petición a gran número de programas de actualidad y entretenimiento, así como a vídeos y audios destacados clasificados por temática o programa. EITB comenzaba así a cuidar su web tanto como su parrilla de programación lineal tradicional, un esfuerzo que se vio recompensado con continuos incrementos de tráfico. Asimismo, hacia el año 2011 comienza a experimentar con formatos transmedia que tienen a la web como eje central —caso del programa de rutas Ibil2d—. En esta línea, el grupo lanza también diversas aplicaciones para acceder a noticias

de última hora, vídeos y audios a través de los dispositivos móviles. Desde entonces, la web ha experimentado cambios tendentes a mejorar la navegabilidad y usabilidad, teniendo como punto de partida la importancia de la experiencia de usuario y la necesidad de dar mayor cauce a la participación. En el año 2014 esta web pasó a denominarse Eitb.eus.

4.2. Estrategia de contenidos, rutinas y perfiles profesionales

La actual estructura de redacciones autónomas pero unificadas hace que televisión, radio y web compartan un espacio de gran amplitud y de forma rectangular, en el que el espacio central queda reservado a la televisión. Esta distribución resulta particular, en tanto que resulta poco coherente con lo recogido por EITB en sus sucesivos Planes Estratégicos, donde se reconoce expresamente que es la web el medio catalizador de los procesos multimedia y convergentes del grupo.

El análisis sobre el grado de reciprocidad entre las tres redacciones y el modo en el que comparten recursos productivos diariamente lleva a distinguir dos opciones. De una parte, la radio, la televisión y la web difunden contenidos monomedia o exclusivos, generados por sus propias redacciones; de otra, cada uno de estos medios comparte y aprovecha contenidos de los otros dos. Este aprovechamiento es mayoritario en el caso de la web, que adapta las informaciones de radio y televisión, empleando sus audios y vídeos. La mitad de los redactores encuestados reconocen esta dependencia, sobre todo, los profesionales de la radio, seguidos de los redactores de la web y la televisión. El proceso inverso, un tanto excepcional, tiene lugar cuando se requiere a la web contenidos enviados por los propios usuarios para ser difundidos en antena. La posibilidad que tienen los periodistas web de acceder a las escaletas de los programas informativos de radio y televisión, así como de importar textos a través de la aplicación interna Erredakzioa, supone una evidencia más de este vínculo editorial entre Eitb.eus y las radios y televisiones del grupo.

Este modelo de funcionamiento, común a la generalidad de los cibermedios, pone de manifiesto la necesidad de simplificar los procesos de acceso e intercambio de archivos entre las distintas plataformas. Consciente de esta importancia, EITB ha llevado a cabo en los últimos años acciones concretas en esta línea. Al margen del paso elemental que supuso digitalizar los equipamientos, el departamento de Ingeniería y Sistemas del grupo ha trabajado para mejorar los procesos de transcodificación de los audios y vídeos en la web, a partir de mejoras en el *Content Manager System* (CMS) de Eitb.eus. Además de aumentar su versatilidad, se ha favorecido un diálogo más fluido entre esta plataforma editorial y el repositorio de contenidos digitalizados de EITB (*Media Asset Management*, MAM). Éste se alimenta con los audios y los vídeos generados por el grupo a partir de un proceso de volcado conocido entre los profesionales como «ingesta» (*elika*), lo que permite disponer de un sistema único de registro de todos estos materiales que, adecuadamente catalogados, sirven a los periodistas

para elaborar una pieza en radio, televisión e internet. Con ello, EITB ha conseguido revalorizar aún más sus activos digitales, además de permitir una mayor eficiencia operativa y rapidez para el medio que más lo necesita, la web.

La dependencia de Eitb.eus respecto de los medios tradicionales obligó no solo a dar salida a cuestiones de tipo técnico, sino también a impulsar dinámicas de colaboración o, al menos, un cierto grado de reciprocidad entre las redacciones. Estas dinámicas comenzaron a hacerse efectivas a nivel de editores cuando la Dirección puso en marcha en el 2008 una estrategia de coordinación de temas y coberturas diarias. Desde entonces, esta estrategia se ha materializado en reuniones celebradas a primera hora de la mañana entre los responsables de contenidos de actualidad de Eitb.eus, Radio Euskadi, Euskadi Irratia y ETB.

A pesar de su interés, estas rutinas colaborativas se demostraron insuficientes para promover una colaboración a pie de redacción entre periodistas, siquiera en lo relativo al intercambio de fuentes e informaciones (*newsgathering*). En aquella etapa inicial, desde la web reconocían que la idea era aprovechar sinergias, que el periodista de radio y televisión que se desplaza a una rueda de prensa se acordara de la web e hiciera una *llamada*. Desde las redacciones de radio y televisión entendían que esa tarea, para resultar efectiva, debía ser supervisada por un coordinador en contacto permanente con los editores de actualidad en los tres soportes. Según justificaban, los ritmos de trabajo de televisión y la radio impedían a los periodistas audiovisuales estar pendientes de la web. Estas demandas hicieron que en el año 2013 la Dirección pusiera a trabajar en la redacción a un *coordinador multimedia*, minimizando considerablemente los problemas de comunicación interna. Este coordinador multimedia es un profesional de la casa ligado desde hace años como responsable de actualidad al medio web.

Según afirman los redactores, esta experiencia de coordinación ha sido muy positiva. Si bien es cierto que todavía hoy no existe aún una cultura de colaboración asimilada, los redactores de radio y televisión son cada vez más conscientes de la importancia de la web. De alguna manera, a nivel de redacción se siente que la relación con otros equipos y periodistas forma parte de un nuevo estilo de trabajo que exige una comunicación fluida. Se trata, con todo, de un estilo que aún tendrá que madurar, debido, en su opinión, al mantenimiento de las culturas profesionales tradicionales y a la clásica competitividad entre equipos de distintos medios.

El nivel o modelo de trabajo convergente actual de EITB no alcanza la integración total e impide calificar a los periodistas como profesionales multiplataforma o multimedia, si bien representa un avance respecto al modelo de funcionamiento de los primeros años y se muestra útil para generar progresivamente cambios en las formas de trabajo de los periodistas. El colectivo que admite en mayor proporción el perfil monomedia es el de los periodistas de radio. Por el contrario, los profesionales de Eitb.eus evidencian una mayor tendencia a un perfil compartido (periodista de su medio y periodista del grupo).

Aunque actualmente no existe ninguna experiencia en marcha de este tipo, EITB cuenta en su recorrido con un proyecto piloto multimedia (Reportajes EITB) que llevó hacia el año 2008 a la radio, la televisión y la web a coordinarse para elaborar reportajes pensados y adaptados desde el inicio para su difusión en los tres soportes. El proyecto no tuvo el éxito esperado, debido mayoritariamente a las carencias formativas y a la falta de experiencia de los profesionales encargados. Con todo, los periodistas consultados reconocen que no tendrían inconveniente en participar en un proyecto de estas características y casi la mitad se veía capacitada para ello. De hecho, casi un 60% opinaba ya en 2010 que debería retomarse y que sería beneficioso para la estrategia del grupo.

EITB cuenta también con experiencias de largo recorrido en el tratamiento transversal de temas culturales, a partir de la marca paraguas EITB Kultura, bajo la que determinados profesionales de esta área de radio, televisión e internet comparten recursos y trabajan una determinada agenda de eventos con ayuda de un coordinador. En cualquier caso, la colaboración entre equipos suele ser en ocasiones complicada, por las distintas culturas y ritmos de trabajo cada medio. Bajo la marca Gaztea (Joven), el grupo también lleva tiempo fomentando programas transversales, sobre todo a raíz del nacimiento del canal de televisión ETB-3 en octubre de 2008, momento también del lanzamiento de Eitb.com. El portal Gaztea de la web produce contenidos que con posterioridad se utilizan para ETB-3 y viceversa. El hecho de que la tarea de coordinación de contenidos en ETB-3 y el portal Gaztea de Eitb.com recaiga en una misma persona no es casualidad y tiene, sin duda, una influencia positiva a favor del intercambio de contenidos entre ambos soportes.

La convergencia suscita todavía recelos, ante la idea de que supone ahorro de costes para la empresa a cambio de mayor trabajo, o ante la idea de exclusividad informativa. De hecho, en el año 2013, con resultados de audiencias variables y, en algunos casos negativas, llegaron las primeras acciones para el ahorro en costes laborales, a partir de recortes en la radio y en la web, así como en el número de cargos directivos. En sus últimos dos planes, EITB ha reconocido que la estrategia multicanal exige el desarrollo de una cultura profesional interna flexible y abierta al cambio, alejada de las tradicionales barreras organizativas y con una mentalidad no de pasado, sino de futuro. A este respecto, se admite la necesidad de redefinir los perfiles profesionales y contemplar la nueva realidad multimedia también en la redacción de los contratos. Ello haría posible el reconocimiento del trabajo polivalente de los periodistas desde el punto de vista laboral, evitando en la medida de lo posible que estos perciban con susceptibilidad la tarea multimedia.

Desde la puesta en marcha del proyecto de convergencia a nivel de redacción, este grupo también ha reflexionado sobre la necesidad de aprovechar una estrategia de contenidos que vaya más allá, en la línea de las posibilidades de la creación transmedia. Con este propósito se han promovido experiencias interesantes en los últimos cuatro años, pensadas para responder de una manera más inno-

vadora y eficaz a las necesidades de la audiencia que tiene esta radiotelevisión pública de proximidad, sobre todo, del público más joven. Tal sería el caso del programa de rutas por Euskadi Ibil2d, de la cobertura de la Korrika18 en colaboración con los estudiantes del Máster de Comunicación Multimedia de la UPV/EHU y, en general, de las acciones que se llevan a cabo bajo la marca Gaztea. Como se ha visto, ésta se dirige particularmente al público más joven y ha conseguido ser una de las más transversales, de ahí que también sea una de las más aptas para experimentar con las posibilidades del transmedia, más allá de los límites propios de cada medio en concreto, pero también incluso de todos ellos.

5. Conclusiones

Frente a otras radiotelevisiónes públicas de proximidad, Euskal Irrati Telebista ha reaccionado con relativa prontitud a las posibilidades de la convergencia y al reto que está suponiendo para las corporaciones audiovisuales la multiplicación de ventanas. En este sentido, el análisis de su proceso, aunque aún inacabado, puede servir para concretar algunas premisas o necesidades básicas, útiles a considerar en una adaptación con fines similares, salvando las particularidades de cada caso:

- a) Inversión y modernización tecnológica para agilizar procesos y favorecer el aprovechamiento de contenidos de radio, televisión e internet en cualquier soporte, aunque especialmente en la web.
- b) Adaptación de la estructura y los flujos de trabajo de los periodistas de la redacción y/o de los equipos de programas con el objetivo de acercar medios, estableciendo rutinas bien definidas de coordinación en el día a día (reuniones editoriales, comunicación vertical, figura de coordinador/a editorial multimedia o de varios soportes, etc.)
- c) Concreción de estrategias multiplataforma en función del tipo de contenido, planteando necesidades y acciones concretas tanto para el mero aprovechamiento transversal o *cross-media* diario, como para proyectos complejos (coberturas especiales, reportajes en profundidad, etc.) que requieran no solo una difusión multisoporte, sino también una preparación o planificación previa conjunta. Cabría considerar aquí también el planteamiento de acciones de tipo transmedia, en función de los programas de la casa o del tipo de audiencia.
- d) Fomento de la comunicación interna tanto de tipo vertical, desde la dirección hacia la redacción, como horizontal, entre editores y entre redactores. Las acciones de comunicación interna pueden acompañarse de otras como las de tipo formativo, que pueden servir también para animar a un sentimiento de *grupo* o de *marca* más allá de las visiones monomedia. Capacitar a los periodistas en distintas tareas (polivalencia funcional) y en el trabajo con los contenidos en más de un soporte (polivalencia mediática) puede ser un buen

aliado para fomentar el cambio de cultura que implica, *per se*, todo proceso de convergencia multimedia y de redacciones.

En el caso de EITB, desde la planificación y primeros años de puesta en marcha del proyecto de convergencia hacia el año 2007, las visiones a pie de redacción (editores y periodistas) y entre los cargos ejecutivos han diferido de manera llamativa. De hecho, el último Plan del año 2013 reconoce acciones más específicas que se dirigen a solucionar problemas concretos derivados de la falta de coordinación y comunicación interna. Se percibe que este Plan es fruto del diagnóstico efectuado sobre la experiencia del grupo tras los primeros años del proceso, así como de una reflexión que tiene en cuenta no solo la vivencia propia de EITB, sino también cómo están viviendo otras corporaciones de proximidad procesos similares, a nivel de España, pero también de Europa, caso por ejemplo de la BBC Scotland.

Mientras a nivel de dirección se ha visto la necesidad de un cambio de mentalidad en términos de mayor confluencia y aprovechamiento de recursos —en línea con los cambios en el sector y las circunstancias de crisis y recortes—, en la redacción el impacto de la convergencia ha sido y sigue siendo juzgado en términos más complejos y negativos. Pese a las acciones de mejora implementadas en la última fase a partir del Plan 2013-2016, todavía hoy se considera que EITB debe mejorar su estrategia de comunicación en aras de promover una imagen de grupo no solo ante la audiencia, sino también a nivel interno, transmitiendo eficazmente el proyecto convergente y disipando dudas.

Existen dos motivos específicos para ello: de una parte, las dificultades reales de llevar a cabo un proceso de flexibilización, inherente al propio proceso de convergencia, cuando se mantienen las reticencias a cambiar el modelo de gestión y contratación establecido en los años ochenta, un modelo rígido que mantiene diferentes convenios y categorías en función del medio o soporte. Se entiende así que el proceso de convergencia a nivel de redacción y profesionales se haya visto afectado sobremanera en EITB, aún cuando los pasos dados a nivel de convergencia tecnológica y reestructuración de redacción han sido acertados; de otra parte, y relacionado con lo anterior, se han generado miedos y reticencias entre los periodistas, en buena medida por la escasez de acciones tendientes a preparar a estos, en forma de acciones de comunicación interna y de formación.

Los periodistas temen al fantasma de la convergencia, cuando éste se asocia a ideas de unificación, recortes laborales y despidos. En este panorama incierto, resulta positivo sin embargo que los periodistas no rechacen *per se* el proceso de convergencia, en tanto que reconocen las ventajas reales de promover una mayor confluencia entre soportes, de flexibilizar y enriquecer su perfil y de autopercebirse como periodistas de una marca en la que creen y por la que siguen apostando. En este marco, un Estatuto de Redacción perseguido durante años y aprobado en 2012 reconoce un nuevo perfil interactivo y multimedia. En consonancia, también los periodistas audiovisuales reconocen tener hoy más cultura digital que hace cinco años, lo cual no deja de ser significativo y alentador.

6. Referencias bibliográficas

Álvarez Monzoncillo, José María (2000). La televisión en España: el eslabón perdido de la cadena. En: Benavides, Juan; Alameda, David y Fernández, Elena (eds.). *Las convergencias de la comunicación. Problemas y perspectivas investigadoras*. Madrid: Universidad Complutense.

Azurmendi, Ana (2014). Reformas de la televisión regional europea con lengua propia en el contexto actual de crisis. En: *Revista Latina de Comunicación Social*, n° 68, 3, 355-382.

Bardoel, Johannes y D'Haenens, Leen (2008). Reinventing public service broadcasting in Europe: prospects, promises and problems. En: *Media, Culture & Society*, n° 30, 3, 337-355.

Collins, R., A.; Finn, S., y C. Hoskins (2001). Public Service Broadcasting Beyond 2000: Is There a Future for Public Service Broadcasting?, En: *Canadian Journal of Communication*, n° 26, 3-15.

Dailey, Larry, Lori, Demo y Spillman, Mary (2005). The Convergence Continuum. A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. En: *Atlantic Journal of Communication*, n° 13, 3, 150-168.

Davies, Gavyn (1999). The Future Funding of the BBC. Report of the Independent Review Panel. Londres: Department for Culture, Media and Sport. Disponible en <http://news.bbc.co.uk/hi/english/static/bbc_funding_review/reviewco.pdf> (consultado el 12/05/2015)

Duhe, S. Forte, Mortimer, Melissa y Chow, S. San (2004). Convergence in TV Newsrooms: A Nationwide look. En: *Convergence*, n° 10, 2, 81-89.

Dupagne, Michel y Garrison, Bruce (2006). The meaning and influence of convergence. A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center. En: *Journalism Studies*, n° 7, 237-255.

EITB (2009). *Claves de la gestión del grupo EITB*. Disponible en <http://www.eitb.com/multimedia/documentos/2009/11/02/194788/Modelo_gestion.pdf> (consultado el 15/02/2015)

EITB (2010). *Estrategia EITB 2010-2013*. Disponible en <http://www.eitb.com/multimedia/documentos/2010/05/18/289758/plan_estrategico.pdf> (consultado el 15/02/2015)

EITB (2013). *Plan Estratégico 2013-2016*. Disponible en <http://www.eitb.eus/multimedia/corporativo/documentos/plan-estrategico-eitb-2013-2016.pdf> (consultado el 15/02/2015)

Ferrell, Gregory y Hujanen, Taisto (eds.) (2003). *Broadcasting & Convergence. New Articulations of the Public Service Remit*. Göteborg: Göteborg University and Nordicom.

Ferrell, Gregory y Bardoel, Jo (eds.) (2007). *From Public Service Broadcasting to Public Service Media*. Göteborg: Nordicom.

García, José A. y Carvajal, M. (2008). Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News Production: The Cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain. En: *Convergence*, nº 14, 2, 223-241.

García Avilés, José Alberto; Meier, Klaus; Kaltenbrunner, Andy; Carvajal, Miguel y Kraus, Daniela (2009). Newsroom integration in Austria, Spain and Germany. Models of media convergence. En: *Journalism Practice*, nº 3, 3, 285-303.

Gordon, Rich (2003). The Meanings and Implications of Convergence. En: Kawamoto, Kevin. *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, 57-73.

Erdal, Ivar John (2009). Cross-Media (Re)Production Cultures. En: *Convergence*, nº 15, 2, 215-231.

FORTA (2012). Informe sobre el papel de la Televisión Pública Autonómica en España. Disponible en <<http://www.forta.es/Portals/0/Forta1200.pdf>> (consultado el 15/03/2015)

Larrondo, Ainara (2014). News production in the 'post-broadcasting' era: BBC Scotland's move towards convergence. En: *Media, Culture & Society*, nº 36, 7, 935-951.

Larrondo, Ainara; Domingo, David; Erdal, Ivar John; Masip, Pere; Van den Bulck, Hilde (2014). Opportunities and Limitations of Newsroom Convergence. A comparative study on European public service broadcasting organisations. En: *Journalism Studies*, publicado online 27/11/2014

Manfredi Sánchez, Juan Luis (2011). Escenarios y retos de la televisión pública en España. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº 1, 49-62.

Masdeu, Jaume (2008). Confluència d'informatius a la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuais. En: *Trípodos*, nº 23, 77-88.

Masip, Pere *et al.* (2010). Metodología. En: López García, Xosé y Pereira, Xosé (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Servicio de Publicaciones de la USC, 65-93.

Ortuzar, Andoni (2000). EITB cumple 18 años. En: *Telebista, EITBko informazio aldizkaria*, nº 10, 1-15. Disponible en <http://www.eitb.com/argazki/revista_tb/telebista10.pdf> (consultado el 15/05/2015).

Prado, Emily y Fernández, David (2006). The role of Public service broadcasters in the Era of Convergence. A case study of Televisió de Catalunya. En: *Communication & Strategies*, nº 62, 49-69.

Salaverría, Ramón y Negredo, Samuel (2008): *Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Sol90.

Salaverría, Ramón (2010). Estructura de la convergencia. En: López García, Xosé y PEREIRA, Xosé (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Servicio de Publicaciones de la USC, 27-40.

Salaverría, Ramón; García, José Alberto y Masip, Pere (2010). Concepto de convergencia periodística. En: López García, Xosé y Pereira, Xosé (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Servicio de Publicaciones de la USC, 41-64.

Saltzis, Konstantinos y Dickinson, Roger (2008). Inside the changing newsroom: journalists' responses to media convergence. En: *Aslib Proceedings*, n° 60, 3, 216-228.

Singer, J.B. (2004). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. En: *Journalism Studies*, n° 5, 1, 3-18.

Stemers, J. (1999). Between Culture and Commerce. The Problem of Redefining Public Service Broadcasting for Digital Age. En: *Convergence*, n° 5, 3, 44-66.

Stemers, J. (2004). Building a Digital Cultural Commons: the Example of the BBC. En: *Convergence*, n° 10 (3), 102-107.

Tameling, Klaske y Broersma, Marcel (2013). De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice. En: *International Communication Gazette*, n° 75, 1, 19-34.

Van den Bulck, Hilde y Tambuyzer, Sil (2013). Collisions of convergence: Flemish news workers' and management's perceptions of the impact of PSB newsroom integration on journalistic practices and identities. En: *International Communication Gazette*, n° 75, 1, 54-75.

Villa, M^a Isabel (2011). *Producción cross-media: el caso de la Televisió de Catalunya*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.