



CONVERGENCIA DE MEDIOS Y REDACCIONES: EL CASO DE LA RADIO TELEVISIÓN PÚBLICA VASCA (EITB)



**Ainara Larrondo, José Larrañaga-Zubizarreta, Koldobika Meso
e Irati Agirreazkuenaga**



Ainara Larrondo, doctora en periodismo y máster en historia contemporánea, es profesora de la *Universidad del País Vasco*. Sus líneas de investigación se orientan al ciberperiodismo, la convergencia de medios y la comunicación con perspectiva de género. Forma parte de un grupo de investigación consolidado del *Gobierno Vasco* (IT392-10) y del proyecto “Evolución de los medios en línea españoles en el marco de la convergencia” (SC02009-13713-C05-04), del *Ministerio de Ciencia e Innovación*.

ainara.larrondo@ehu.es



José Larrañaga-Zubizarreta, doctor en historia contemporánea y periodismo, es profesor de la *Universidad del País Vasco*. Sus líneas de investigación se han centrado en el periodismo económico vasco y, más recientemente, en la convergencia mediática de los grupos audiovisuales públicos. Es coordinador del grupo de investigación consolidado del *Gobierno Vasco* (IT392-10) y miembro del proyecto “Evolución de los medios en línea españoles en el marco de la convergencia” (SC02009-13713-C05-04), del *Ministerio de Ciencia e Innovación*”

jose.larranaga@ehu.es



Koldobika Meso es doctor en periodismo y profesor titular de la *Universidad del País Vasco*. Durante los últimos años ha centrado sus líneas de investigación en el ciberperiodismo y la convergencia de medios. Fruto del interés por estas materias son sus aportaciones en diversos libros y revistas de carácter científico tanto nacionales como internacionales, y su participación en diversos proyectos de investigación. Forma parte del grupo de investigación consolidado del *Gobierno Vasco* IT392-10.

koldo.meso@ehu.es



Irati Agirreazkuenaga es master de investigación en comunicación social y becaria predoctoral del *Gobierno Vasco* en la *Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación* de la *Universidad del País Vasco*, donde trabaja actualmente en una tesis europea sobre los perfiles y las rutinas de los periodistas radiofónicos. Sus líneas de investigación se desarrollan en torno a la radio, a los medios de comunicación en lenguas minoritarias europeas y perfiles y rutinas periodísticas. Forma parte del grupo de investigación consolidado del *Gobierno Vasco* IT392-10.

irati.agirreazkuenaga@ehu.es

*Universidad del País Vasco
Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación
Departamento de Periodismo
Barrio Sarriena, s/n. 48940 Leioa (Vizcaya), España*

Resumen

Se muestran los resultados de una investigación sobre el proceso de convergencia del grupo audiovisual público vasco *Euskal Irrati Telebista (EITB)*, basada en la relación y el tipo de sinergias existentes entre sus redacciones de radio, televisión e internet a partir del examen de su modelo de producción y distribución. Este análisis tiene como referencia los objetivos convergentes establecidos por el grupo en su último *Plan estratégico (2010-2013)* y se ha llevado a cabo con procedimientos tanto cualitativos (entrevistas en profundidad a directivos, observación etnográfica en la redacción y grupo de discusión con redactores), como cuantitativos (encuestas a redactores). Las conclusiones indican que *EITB* camina hacia una estructura de redacción cada vez más integrada, si bien aún son numerosos los retos a los que se enfrenta como consecuencia de las culturas profesionales de cada medio y de la necesidad de promover una mayor coordinación editorial entre sus tres soportes.

Palabras clave

Convergencia, Multimedia, Multiplataforma, Periodistas, *EITB*.

Artículo recibido el 17-04-12
Aceptación definitiva: 08-06-12

Title: Media convergence and newsrooms: the case of the *Basque Public Radio and Television (EITB)*

Abstract

This article offers results derived from research on the convergence process of the Basque public broadcasting group *Euskal Irrati Telebista (EITB)*. The essay focuses on the relationship and the synergies between *EITB*'s radio, television and internet newsrooms, by analysing this group's production and distribution model. This study is prompted by the convergent purposes made public by *EITB* in its most recent *Strategic plan (2010-2013)* and uses both qualitative (in-depth interviews with managers, ethnographic observation in the newsroom and focus groups) and quantitative (survey of reporters) analyses. The conclusions indicate that *EITB* is headed toward a cross-media newsroom structure, even though there are still many challenges to face, as a consequence of the strong, established newsroom cultures and the need of promoting further editorial coordination between the three platforms.

Keywords

Convergence, Multimedia, Multiplatform, Journalists, *EITB*.

Larrondo, Ainara; Larrañaga, José; Meso, Koldobika; Agirreazkuenaga, Irati. "Convergencia de medios y redacciones: el caso de la *Radio Televisión Pública Vasca (EITB)*". *El profesional de la información*, 2012, julio-agosto, v. 21, n. 4, pp. 347-353.

<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2012.jul.03>

1. Marco teórico y metodológico

La convergencia mediática supone uno de los principales marcos analíticos para interpretar las tendencias actuales en el sector de la comunicación. Éste contempla las adaptaciones o procesos de conversión tecnológica, empresarial, profesional y de contenidos en los que están inmersas desde hace años las compañías de medios en busca de la máxima explotación de su producción en todos los soportes. La estrategia multiplataforma se ha visto impulsada por la digitalización y el surgimiento de la World Wide Web como soporte mediático con capacidades multimedia para la articulación de todo tipo de contenidos. Ello ha impactado en la prensa, radio y televisión tradicionales, impulsando vínculos editoriales con el cibermedio.

Entre los trabajos publicados hasta la fecha sobre convergencia, cabe destacar aquellos de carácter práctico interesados por las consecuencias de su impacto en las infraestructuras de gestión del contenido, los flujos de trabajo, la estructura organizativa y el perfil de los profesionales en las redacciones, tanto en grupos de prensa como audiovisuales (Boczkowski, 2004; Singer, 2004; Duhe; Mortimer; Chow, 2004; Dailey; Demo; Spillman, 2005; Klinenberg, 2005; Huang *et al.*, 2006; Dupagne; Garrison, 2006; Saltzis; Dickinson, 2008; García-Avilés; Carvajal, 2008; Masip; Micó, 2009; López; Pereira, 2010, etc.). Según ponen de manifiesto estos estudios, la necesidad de coordinar medios y redacciones para una mejor distribución multiplataforma anima a medio y largo plazo a impulsar acciones de coordinación también para la fase de planificación y producción informativa, un objetivo al que habitualmente suelen dar respuesta redacciones que se encuentran ya integradas o fusionadas. Así, aunque inicialmente las redacciones de estos medios mantienen su autonomía editorial, el aprovechamiento de la estrategia multiplataforma tiende a fomentar espacios en común y, en los casos más avanzados, redacciones centralizadas encargadas de la producción de contenidos para todos los medios (Salaverría; Negro, 2008).

Existen varias posibilidades: redacciones en espacios separados sin o con una mínima relación; redacciones en espacios en común con una colaboración más o menos fluida entre ellas para la coordinación de soportes aislados; y una única redacción (López; Pereira, 2010). La evolución de las redacciones y los procesos de creación del contenido favorece también la creciente polivalencia profesional de los periodistas, promoviendo el avance desde perfiles monomedia hacia perfiles cada vez más multimedia, posibilidad que dibuja un panorama variado y no exento de dificultades de tipo laboral y formativo. De hecho, los cambios en las redacciones suelen venir acompañados de ciertas reticencias por parte de los profesionales, quienes temen que la estrategia empresarial convergente aumente su carga de trabajo o, en el peor de los casos, conlleve una reducción de la plantilla.

“La convergencia mediática es uno de los principales marcos analíticos para interpretar las tendencias actuales en el sector de las grandes corporaciones de medios”

Los retos derivados de la convergencia están afectando en nuestros días a muchas corporaciones, independientemente de su tamaño, y no sólo de prensa. En este sentido, la *Radio Televisión Pública Vasca (Euskal Irrati Telebista, EITB)* ofrece un buen caso de estudio, también por las implicaciones particulares que se derivan de su carácter público. Además, a diferencia de otras corporaciones similares, *EITB* ya ha asumido sin ambages sobre el papel su estrategia multiplataforma, para la que viene preparándose desde hace más de una década.

El análisis de este caso se llevó a cabo en el marco de un proyecto de investigación financiado¹ para el que se optó por un diseño metodológico mixto, de tipo cualitativo (en-

trevistas en profundidad, grupo de discusión y observación participante) y cuantitativo (encuestas). Las entrevistas fueron de tipo semiestructurado y permitieron contrastar la visión gerencial, sindical y profesional. Se realizaron 8 entrevistas a la antigua y nueva dirección, 2 entrevistas a representantes sindicales y 7 entre responsables y redactores del área de actualidad de los tres medios. Para ahondar en el contraste de opiniones se creó un grupo de discusión con 5 redactores de todos los medios, lo que permitió mejorar la interpretación del proceso de convergencia en lo que respecta a sus consecuencias organizativas y a nivel de redacción.

Con vistas a lograr una mayor sistematicidad en el conocimiento de los cambios operados en el quehacer de redacción, se empleó la técnica de la observación participante (Guasch, 1997). Con este procedimiento se ha podido contrastar el discurso sobre el proceso de convergencia y la observación de cómo se genera una noticia, las rutinas productivas en la sala de redacción, así como las herramientas que habitualmente se utilizan en los programas de radio y televisión de mayor éxito entre las audiencias. Como complemento y contraste de los datos obtenidos mediante los procedimientos anteriormente descritos, se realizó una encuesta² a los redactores de los 3 medios en el lugar de trabajo, en las sedes de Bilbao y San Sebastián, durante la última fase de la investigación (último trimestre de 2010). Las preguntas del cuestionario se organizaron en torno a tres grandes apartados:

- concepto de convergencia;
- cambios en la organización informativa y trabajo con los contenidos;
- situación profesional y laboral del periodista.

2. Adaptación tecnológica y evolución interna

El *Grupo EITB* se creó en el año 1982 y actualmente está integrado por cuatro empresas que gestionan sus correspondientes medios, tanto en castellano, como en euskera:

- Radio: *Radio Vitoria SA (Radio Vitoria-Gasteiz Irratia)* y *Eusko Irratia SA (Euskadi Irratia, Radio Euskadi, Gaztea, EITB Irratia)*
- Televisión: *ETB SA (ETB-1, ETB-2, ETB-3, ETB Sat, Canal Vasco, Betizu)*
- Internet: *Eitbnet SA (Eitb.com)*

Coincidiendo con la celebración de su *mayoría de edad* en el año 2000, el *Grupo* inició un proceso de adaptación digital (*Proyecto DIGIbat*³) para preparar tecnológicamente sus sedes e infraestructuras de cara al nuevo escenario multiplataforma y multimedia (*Plan estratégico 2000-2007*). Este proceso culminó en 2007 con el traslado a una nueva sede central en Bilbao, donde *EITB* agrupó sus redacciones de televisión (*ETB*), radio (*Radio Euskadi*) e internet (*Eitb.com*)⁴. Con este movimiento se pasó de una estructura de cinco sedes a una de tres. La digitalización y esta agrupación de redacciones llevaron a *EITB* a reconsiderar al alza sus posibilidades multiplataforma y en 2008 el grupo apostó por una estrategia de marca única en internet (*Eitb.com*) mediante la concentración de sus canales anteriormente disgregados (*Eitb24.com, Gaztea.com, Betizu.com*).

Tras mudar de equipo directivo en 2009, *EITB* decidió concretar su reflexión convergente a partir de un nuevo proyecto de gestión estratégica (*Plan estratégico 2010-2013*)⁵. Este plan de acción responde a un nuevo contexto de negocio dominado por el factor tecnológico –aumento de los dispositivos para consumir productos audiovisuales– y por las nuevas tendencias hacia la integración de redacciones y los procesos de producción multimedia. La intención de *EITB* de dotar a su web de un mayor protagonismo ha comenzado ya a dar algunos frutos. Por ejemplo, en 2011 el grupo puso en marcha, con una visión transmedia, el programa de televisión *Ibil2d (ETB-1)*. Este espacio, impulsado por el *Edukilab* –laboratorio de nuevos formatos y contenidos del grupo–, ofreció al público una nueva experiencia de consumo televisivo al dar acceso a través de su blog a contenidos exclusivos, descarga de rutas en GPS y consultas virtuales de información mediante realidad aumentada. Otro ejemplo ilustrativo del avance de *EITB* en relación con su estrategia convergente sería la plataforma de radio y televisión a la carta online puesta en marcha a finales de 2011 coincidiendo con el rediseño de *Eitb.com*. El grupo también ha venido trabajando desde la aprobación de este plan en nuevas aplicaciones en smartphones y tablets con la intención de ir incorporando noticias de *Eitb.com* con vídeos, así como televisión y radio en directo y a la carta.

“*EITB* quiere conseguir un liderazgo de marca en sus tres soportes, aprovechando las sinergias de grupo y la creación de nuevas estructuras de trabajo”

EITB viene demostrando en estos últimos años un creciente interés por la Web no sólo como tercera plataforma de difusión de sus programas, sino también para relacionarse con la audiencia. Para ello se hicieron modificaciones en el organigrama de *Eitb.com* que cuenta, desde 2009, con un departamento específico de participación y web 2.0, encargado de potenciar los blogs temáticos y de programas, así como la presencia en las redes sociales. Estas acciones de interrelación con los usuarios no han generado grandes cambios en la labor de los periodistas, aunque los profesionales de la radio sí reconocen que esta tarea conlleva bastante esfuerzo.

EITB puede conocer bien el perfil de los usuarios: éstos acceden a la web directa e indirectamente a través de *Google* y, cada vez más, de las plataformas web 2.0 –*Twitter* y *Facebook*– en busca principalmente de contenidos de actualidad y determinados programas de radio y televisión. En este sentido, el último rediseño de *Eitb.com* ha buscado principalmente servir a una parte de la audiencia rentabilizando al mismo tiempo los recursos y productos del grupo, un esfuerzo que ya se ha notado en el aumento en las visitas. En 2011 *Eitb.com* consiguió la mejor audiencia de su historia, con una media mensual de un millón de usuarios únicos, lo que ha supuesto un incremento de un 38,8% respecto al año anterior (*Nielsen Online, OJD Interactiva*). Por lo que

respecta a las cifras de televisión, los datos de audiencia de 2011 otorgaron a *ETB* un 11,3% de cuota de pantalla, y en el primer trimestre de 2012 la televisión del grupo se situó como la de mayor crecimiento del ranking autonómico, alcanzando una cuota del 12,8%⁶. Igualmente, las emisoras de radio de *EITB* han visto incrementar el número de oyentes en 72.000 respecto al año anterior, alcanzando en la primera medición del *Estudio General de Medios (EGM)* de 2012 una media de 430.000 oyentes diarios.

En el actual escenario de “fábricas de contenidos”, reconoce la propia *EITB*, las barreras organizativas y mentales concebidas desde una mentalidad del pasado están siendo cuestionadas por los profesionales y se hace necesario flexibilizar las organizaciones, promoviendo culturas internas adaptables y abiertas al cambio. En esta línea, uno de los principales objetivos de su estrategia es conseguir un liderazgo de marca en sus tres soportes a partir del impulso de las “sinergias de grupo” y la creación de nuevas “estructuras de trabajo”, fomentando la motivación, la formación, la implicación y la colaboración de sus equipos. Si bien de manera muy superficial, menciona la necesidad de que la estrategia multiplataforma del grupo obtenga también reflejo en la redacción de los contratos del personal.

Es en el aspecto profesional, precisamente, donde el avance convergente de *EITB* está resultando algo más complicado, debido al tamaño de la redacción, pero también al tipo de sinergias existentes hoy por hoy, como se tratará más adelante. Al igual que ocurre en la generalidad de los grupos y empresas de medios, existe incertidumbre sobre las ventajas e inconvenientes de acometer cambios organizativos más radicales o de promover una mayor flexibilidad en el perfil de los periodistas. Una de las opciones más habituales para hacer frente a este tipo de dificultades y dudas suele ser reforzar la comunicación interna, dada la importancia de trasladar a la plantilla el impulso convergente. Algo más del 80% de los redactores de *EITB* encuestados se han mostrado descontentos por la escasa o nula información recibida sobre el plan de convergencia, aunque en general demuestran una actitud favorable hacia este proyecto, lo cual no deja de ser positivo.

3. Modelo de producción

En *EITB*, la radio, la televisión y la web difunden contenidos generados por sus propias redacciones, aunque existen determinadas iniciativas multiplataforma que por ahora alcanzan únicamente a la fase de distribución y que se basan en un uso compartido de recursos y de temas que se ajustan a las características narrativas de cada medio⁷. *Eitb.com* tiene un papel principal, por la adaptación que lleva a cabo de las informaciones de radio y televisión, así como por el aprovechamiento de sus materiales audiovisuales. Esta dependencia de la web ha sido reconocida por los redactores, para quienes la televisión sigue siendo el medio más importante (figura 1). Respecto a la posibilidad de que la web adquiera un protagonismo similar a medio y corto plazo, el 60% de los redactores se muestra en desacuerdo. En este sentido, la organización del espacio en la sede principal del grupo resulta muy significativa, ya que es la redacción de televisión y no de internet la que se sitúa en el espacio central.

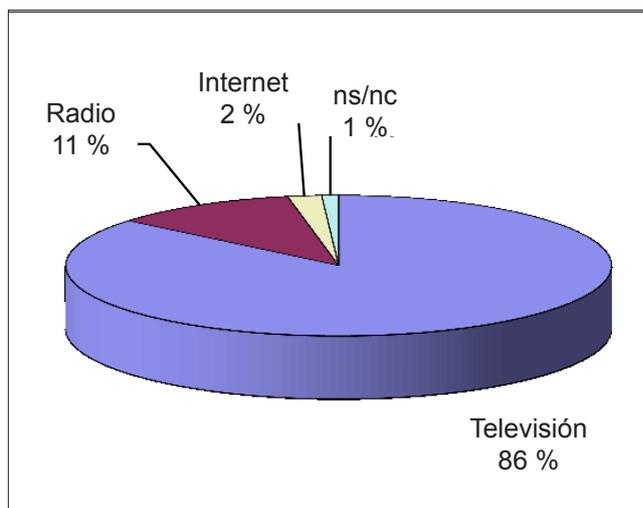


Figura 1. ¿Cuál es desde tu punto de vista el medio más importante en *EITB*?

Existen diversas evidencias que ponen de manifiesto este vínculo editorial entre *Eitb.com* y las radios y televisiones del grupo. De una parte, el grupo cuenta con una aplicación interna (*Erredakzioa/Redacción*) que permite a los redactores web acceder a las escaletas de los informativos de radio y televisión, así como importar textos. Por otro lado, *EITB* ha venido trabajando en los últimos años con un gestor de contenidos (cms), y el departamento de Ingeniería y Sistemas del grupo ha trabajado para facilitar los procesos de automatización y transcodificación de audios y vídeos para su uso en la web, una vez importados del *media asset management (MAM)*, el repositorio de contenidos digitalizados de *EITB*. Asimismo, siguiendo el ejemplo de otras corporaciones públicas como *RTVE*, la creciente importancia de *Eitb.com* para la estrategia multicanal ha llevado a rediseñar este sitio en 2011 y a trabajar en la mejora de la plataforma de radio y televisión a la carta, implementada en 2010 para ofrecer inicialmente programas informativos. Según el responsable de contenidos de entretenimiento de *Eitb.com* y supervisor del portal de televisión, el trabajo del equipo de continuidad y emisión de televisión ha sido decisivo para gestionar la parrilla de contenidos de *streaming* y de televisión a la carta, sin generar costes añadidos a la división internet.

“ La creciente importancia de *Eitb.com* para la estrategia multicanal del grupo ha llevado a rediseñar este sitio en 2011 y a mejorar su servicio de radio y televisión a la carta ”

Las sinergias de contenido se observan también en el impulso que *EITB* viene llevando a cabo en los últimos años de determinados temas o coberturas transversales, a partir de marcas paraguas como *EITB Kultura (Cultura)* o *Gaztea (Jóvenes)*, donde las redacciones de radio, televisión e internet trabajan una agenda conjunta de temas o acontecimientos. Este tipo de tratamiento ha permitido al grupo ensayar la coordinación entre redacciones, si bien, como reconocen los propios redactores, ésta no resulta siempre fácil por los distintos estilos y ritmos de cada redacción. A este respecto, no resulta casual

que las acciones multiplataforma y de coordinación entre el equipo de *Gaztea* de la web y del canal de televisión *ETB-3*, en algunos casos basadas en contenidos aprovechables en uno y otro medio, estén dando muy buenos resultados al grupo, ya que ambos equipos se encuentran bajo la supervisión de un mismo coordinador o responsable.

EITB también cuenta en su trayectoria con un proyecto adelantado de cobertura multiplataforma basado en la marca *Reportajes EITB-EITB Erreportajeak*. Esta iniciativa se puso en marcha en 2008 y llevó al grupo a producir durante un año, de manera planificada y unitaria, reportajes en profundidad para sus tres soportes. Esta iniciativa no dio los frutos esperados (los contenidos estaban pensados en origen para los medios tradicionales y demostraban un escaso aprovechamiento de las posibilidades multimedia de la web), aunque sirvió para reflexionar sobre el perfil profesional multimedia y las necesidades formativas y laborales que conlleva la edición *cross-media*. Esta reflexión es todavía hoy uno de los principales motivos de debate en *EITB*, por la influencia que este tipo de trabajo puede tener en la calidad del producto final y por la necesidad de adecuación de los contratos a esta nueva realidad profesional. No en vano las categorías, funciones y perfiles profesionales de los redactores de radio y televisión siguen sin modificación alguna desde finales de los años ochenta. Dos colectivos, dos culturas profesionales y dos convenios con diferencias salariales, a quienes se añade la plantilla de *Eitbnet* y empresas asociadas que trabajan para *Eitb.com*. Este tercer colectivo plantea un problema de precariedad laboral y de discriminación que no favorece la convergencia organizacional y profesional de las redacciones respectivas.

La experiencia de *Reportajes EITB/EITB Erreportajeak* puso también de manifiesto la necesidad de fomentar la comunicación interna y trasladar a la plantilla adecuadamente los objetivos convergentes de la dirección. En este sentido, los redactores encuestados admiten haber conocido el proyecto superficialmente (22,7%) o por comentarios (16,4%). Un 16,4% admite no conocerlo y sólo un 22,7% haber sabido de él en profundidad. En general, más de un 90% de los redactores encuestados considera incorrecto el modo en el que la dirección ha transmitido a la plantilla el propio proyecto de convergencia en *EITB*, bien por considerar que ha recibido poca información (51,8%), ninguna (23,6%), o bien por otros motivos (12,7%). Pese a todo, los redactores evidencian una actitud positiva respecto al proyecto convergente del grupo (figura 2), lo cual no deja de resultar muy ventajoso, si bien en la práctica, como se verá más adelante, el peso de las culturas de la radio y la televisión impide sinergias básicas de colaboración. También resulta significativo que, al hilo de esta experiencia multiplataforma, un 55,5% opine que *EITB* debería retomar el proyecto y que casi la mitad se muestre a favor de formar parte de un hipotético equipo de trabajo multimedia. Algo más de la mitad de los periodistas se considera competente para elaborar contenidos para otro medio del grupo.

4. Relación entre redacciones y perfiles profesionales

El trabajo con un modelo de contenidos de distribución multiplataforma y la estructura actual (redacciones agrupadas, pero con altas cotas de autonomía operativa) impide

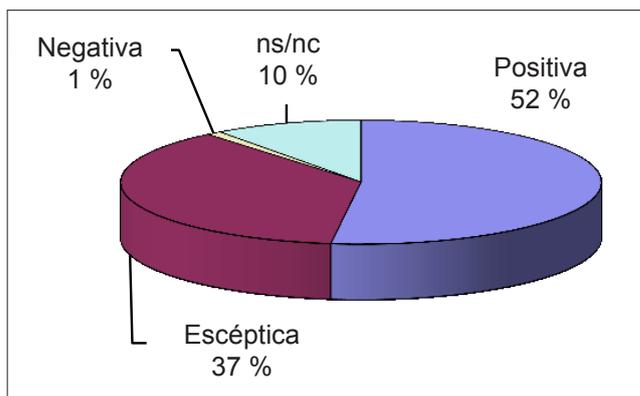


Figura 2. ¿Cuál ha sido tu actitud respecto a este proyecto de convergencia: positiva, escéptica o negativa?

observar cambios radicales en la forma de trabajo de los periodistas, quienes se consideran principalmente redactores de su medio (profesionales monomedia). Esta visión es mayoritaria en el caso de los periodistas de radio y televisión. Así, los tres medios de *EITB* cuentan con sus propios redactores, que no elaboran sistemáticamente contenidos para los otros dos soportes, a excepción de blogs. Ello impide observar también dinámicas asimiladas de cooperación a nivel de redacciones. Esta colaboración suele resultar puntual y dependiente generalmente del trato personal entre periodistas. La mitad de los redactores reconoce no relacionarse regularmente con los periodistas de los otros medios para realizar su trabajo y más de la mitad opina que la situación de confluencia de medios de *EITB* se caracteriza, fundamentalmente, por la “descoordinación” (figura 3). A este respecto, los periodistas de la web se muestran también especialmente críticos. Para estos, la colaboración con otros redactores del grupo resulta una de las tareas más costosas.

Aunque las rutinas de colaboración y coordinación a nivel de redacciones no estén totalmente asimiladas y los redactores expresen esta percepción, la puesta en marcha de la nueva sede en 2007 llevó a fomentar políticas de coordinación entre los directivos de los distintos medios. Éstas se concretaron en reuniones trimestrales del Consejo Editorial del grupo y reuniones semanales del Equipo de Directores de Informativos de los tres medios. Especialmente destacable es la iniciativa de coordinación editorial de soportes aislados a nivel de editores puesta en marcha en 2008, consistente en una reunión diaria celebrada a primera hora de la mañana entre los responsables de actualidad e informativos de *Eitb.com*, *Radio Euskadi*, *Euskadi Irratia* y *ETB*. Esta reunión tiene como objetivo poner en común previsiones

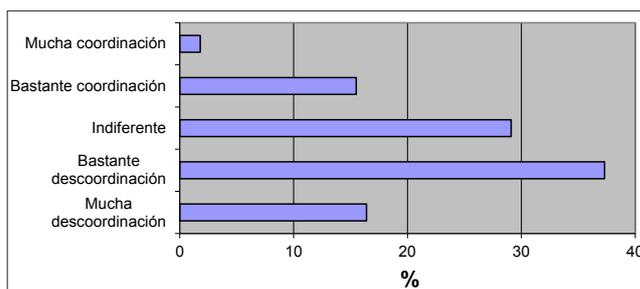


Figura 3. ¿Cuál reflejaría mejor la actual situación de confluencia de los medios de *EITB*? (coordinación/descoordinación)



Redacción de la Radio Televisión Pública Vasca (EITB) en la sede de Bilbao

entre los tres medios y, de manera especial, favorecer el trabajo de planificación de la web a nivel de contenidos y recursos audiovisuales. Esta experiencia comenzó al poco tiempo de producirse el traslado a la sede de Bilbao, lo que indica que el hecho de que las tres redacciones compartan un mismo espacio físico resultó un primer paso decisivo, como reconoce la mayoría de los redactores. Esta iniciativa de coordinación resulta muy positiva desde el punto de vista de la estrategia convergente de *EITB*. De hecho, las principales experiencias de convergencia del mundo reflejan que esta coordinación, inicialmente puntual, suele dar lugar con el tiempo a acciones de coordinación también para la fase de planificación y producción.

“ El modelo de producción de contenidos en *EITB* impide observar cambios en la forma de trabajo de los periodistas, quienes se autoperciben mayoritariamente como redactores monomedia ”

Debido a su función de acicate de la convergencia y a su dependencia de los otros medios, *Eitb.com* ya ha comenzado a demandar una mayor colaboración entre periodistas, sobre todo para promover sinergias en el intercambio de noticias y fuentes. Concretamente, desde la sección de actualidad de este medio se solicita a los periodistas audiovisuales tener en perspectiva a la web, esto es, tener en cuenta que *EITB* representa un grupo, una “fábrica de contenidos”, que difunde a través de tres canales diferentes pero complementarios, siendo uno de ellos *Eitb.com*. Desde este medio entienden que el cambio de mentalidad depende de los propios redactores, pero también de la ca-

pacidad del grupo para transmitir a la plantilla sus objetivos convergentes, según se ha señalado más arriba. Asimismo, explican, el logro de una colaboración fluida entre redactores de los tres soportes en las fases de captación y planificación informativa resultaría el paso siguiente más inmediato, una vez que se ha avanzado en otros aspectos importantes ya referidos, como la centralización de sus redacciones.

“ *Eitb.com* ha comenzado a demandar una mayor colaboración entre periodistas del grupo ”

5. Conclusión

El modelo convergente actual de *EITB* responde a una estrategia básica *cross-media* o multiplataforma, impulsada en los últimos años a raíz de las oportunidades de la tecnología digital para la publicación de contenidos. Por el momento, la web del grupo, donde convergen los contenidos proporcionados por la radio y la televisión, es el mejor reflejo de este modelo estratégico orientado en la práctica a optimizar la distribución. De cara a avanzar en esta estrategia, el hecho de que las redacciones de radio, televisión e internet compartan un mismo espacio resulta muy positivo; asimismo, sienta las bases para que el diálogo entre medios ya existente a nivel de editores, aunque tímido, pueda trasladarse también a las redacciones a partir de coordinación y cooperación más concretas, compatibles con la autonomía operativa que mantienen hoy por hoy sus redacciones. Para aprovechar estas sinergias, *EITB* requiere acciones concretas a nivel organizativo –adaptación de los organigramas y

creación de figuras de coordinación-, comunicativo y profesional. En relación con esto último, los retos resultan especialmente evidentes, pues se evidencia hoy por hoy el peso de las culturas internas de cada redacción, así como la necesidad de más acciones formativas que no sólo se encaminan a la capacitación técnica, como ha sido tendencia en los últimos años.

6. Notas

1. Este artículo deriva de una investigación financiada por la *Universidad del País Vasco (EHU 08/57)*, cuyos resultados han quedado recogidos en la monografía titulada *EITB aro digitalean. Kudeaketa estrategikoa konbergentziara bidean*. Donostia: Udako Euskal Unibertsitatea. La versión en castellano de la investigación verá la luz en los próximos meses.

2. Con una población de aproximadamente 261 de redactores y un tamaño muestral de 110 personas, el error muestral estimado ha sido de $\pm 6\%$, con un nivel de confianza del 90%. La afijación muestral se ha realizado según el medio en el que se desarrolla la actividad y, en último término, la muestra real ha estado supeditada en parte a la disponibilidad (en función del turno de trabajo, de la salida a cubrir una noticia, etc.) de la persona seleccionada para la entrevista en el momento de recogida de la información.

3. *DIGIBat* es el nombre del proyecto de renovación y digitalización de las sedes de *EITB* en todas las capitales vascas. El proyecto culminó con la apertura de la sede central de Bilbao, donde el grupo agrupa sus servicios de radio, televisión e internet.

4. El grupo mantuvo sus delegaciones en Donostia-San Sebastián (*Euskadi Irratia, EITB Irratia*), Vitoria-Gazteiz (*Radio Vitoria*) y Pamplona-Iruña.

5. *Estrategia EITB 2010-2013*, resumen ejecutivo, abril 2010, pp. 1-17.
http://www.eitb.com/multimedia/documentos/2010/05/18/289758/plan_estrategico.pdf

6. *EITB, la televisión que más crece en el ranking autonómico*. Información corporativa, 28 marzo 2012.
<http://www.eitb.com/es/noticias/detalle/858581/audiencia-etb--etb-television-autonomica-crece>

7. *EITB* fomenta también acciones promocionales *cross-media* para trasladar audiencias entre sus medios. Así, sus canales de televisión, emisoras de radio y la web se promocionan mutuamente a partir de acciones sencillas, como la inclusión de anuncios publicitarios sobre programas insignia, visualizaciones en pantalla de la URL de *Eitb.com*, llamadas a la audiencia para consumir contenidos del sitio, entrevistas a presentadores de programas, etc.

7. Bibliografía

Boczkowski, Pablo J. "The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms". *Journal of communication*, 2004, n. 54, pp. 197-213.
http://cmappublic2.ihmc.us/rid%3D1155905587484_1715320890_3674/boczkowski_2004b.pdf

Dailey, Larry; Demo, Lori; Spillman, Mary. "The convergence continuum: a model for studying collaboration between media newsrooms". *Atlantic journal of communication*, 2005, v. 13, n. 3, pp. 150-168.
http://dx.doi.org/10.1207/s15456889ajc1303_2

Duhe, Sonya-Forte; Mortimer, Melissa-Marie; Chow, San-San. "Convergence in TV newsrooms: a nationwide look". *Convergence*, 2004, v. 10, n. 2, pp. 81-89.
<http://dx.doi.org/10.1177/135485650401000206>

Dupagne, Michel; Garrison, Bruce. "The meaning and influence of convergence. A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center". *Journalism studies*, 2006, v. 7, n. 2, pp. 237-255.
<http://com.miami.edu/car/JStudies06.pdf>
<http://dx.doi.org/10.1080/14616700500533569>

García-Avilés, José-Alberto; Carvajal, Miguel. "Integrated and cross-media newsroom convergence: two models of multimedia news production: the cases of *Novotécnica* and *La verdad multimedia* in Spain". *Convergence*, 2008, v. 14, n. 2, pp. 223-241.
<http://dx.doi.org/10.1177/1354856507087945>

Guasch, Óscar. *Observación participante*. Cuadernos metodológicos, n. 20. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), 1997.
<http://es.scribd.com/doc/52293209/CUADERNOS-METODOLOGICOS-Observacion-Participante>

Huang, Edgar; Davison, Karen; Shreve, Stephanie; Davis, Twila; Bettendorf, Elisabeth; Nair, Anita. "Facing the challenges of media convergence. Media professionals' concerns of working across media platforms". *Convergence*, 2006, v. 12, n. 1, pp. 83-98.
<http://dx.doi.org/10.1177/1354856506061557>

Klinenberg, Erik. "Convergence: news production in digital age". *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 2005, v. 597, n. 1, pp. 48-64.
<http://dx.doi.org/10.1177/0002716204270346>

López, Xosé; Pereira, Xosé (eds.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Santiago de Compostela, 2010. ISBN: 978 84 9887 379 5

Masip, Pere; Micó, Josep-Lluís. "El periodista polivalent en el marc de la convergència empresarial". *Quaderns del CAC*, 2009, n. 31-32, pp. 85-92.
http://www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/quaderns_cac/Q31-32_Masip.pdf

Salaverría, Ramón; Negro, Samuel. *Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Sol90Media, 2008, ISBN: 978 84 9820 954 9

Saltzis Konstantinos; Dickinson, Roger. "Inside the changing newsroom: journalists' responses to media convergence". *Aslib proceedings*, 2008, v. 60, n. 3, pp. 216-228.
<https://ira.le.ac.uk/handle/2381/3885>

Singer, Jane B. "Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations". *Journalism studies*, 2004, v. 5, n. 1, pp. 3-18.
<http://dx.doi.org/10.1080/1461670032000174701>