

# Berrikuntza eta egokitzapen estrategikoa konbergentzia-eremuan: Euskal Autonomia Erkidegoko informazio-enpresen erantzuna<sup>1</sup>

*Innovación y adaptación estratégica en el escenario convergente: la respuesta de las empresas informativas de la Comunidad Autónoma Vasca*

Innovation and Strategic Adaptation in the Convergent Scenario: the Basque News Companies' Response

Ainara Larrondo Ureta<sup>2</sup>

zer

Vol. 22 - Núm. 42  
ISSN: 1137-1102  
e-ISSN: 1989-631X  
DOI: 10.1387/zer.17805  
pp. 97-117  
2017

*Recibido el 25 de octubre de 2016, aceptado el 16 de enero de 2017.*

## Laburpena

Plataforma anitzeko konbergentzia- eta ekoizpen-testuinguruek aldaketa konplexuak eragin dituzte (ziber)komunikabideetan. Testuinguru horretan, artikulua Euskal Autonomia Erkidegoan ekoizten diren erreferentziatzko bost paperezko eta bi ikus-entzunezko komunikabideren kasuak hartzen ditu, konbergentzia-paradigmaren arloan emandako aurrerapauso nagusiak aztertze asmoz. Horretarako, erabilitako metodologiak hainbat analisi-kategoria hartzen ditu kontuan, hala nola kazetaritza-konbergentziaren ikuspegi estrategikoak, erredakzioaren egitura-mota, *offline* eta *online* hedabideak koordinatzeko erritmoak, informazioa ekoizteko errutinak, kazetarien arteko lankidetzeta-sinergiak eta erredaktoreen balio-aniztasuna. Ondorioek agerian uzten dutenez, jarrera proaktiboa izatea eta aurrerapenak era dinamikoan martxan jartzea da, oraingoan, arrakastarako bidea.

**Gako-hitzak:** Multimedia, komunikabideak, kazetaria, ekoizpen-errutinak, Euskal Herria.

<sup>1</sup> Artikulua honako proiektuen parte da: “Audientzia aktiboak, mezuen biralizazioa eta aldaketak kazetaritzan” (kodea: CS02015-64955-C4-4-R), J+G+b Plan Nazionala, Ekonomia eta Lehiakortasun Ministerioak eta Europako Eskualde Garapenerako Funtsakfinantzatuak. Halaber, artikulua Euskal Herriko Unibertsitateko komunikazio alorreko Prestakuntza eta Ikerkuntza Unitatearen (P/U 11121, UPVIEHU) eta Talde Kontsolidatuaren (GIU 13113) produkzio zientifikoaren baitan kokatzen da.

<sup>2</sup> Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, ainara.larrondo@ehu.eus

## Resumen

Las rutinas productivas multisoporte y las tendencias hacia la convergencia de medios vienen impulsando notables adaptaciones en las compañías mediáticas. El artículo explica los avances experimentados en este contexto convergente por cinco empresas de medios impresos y dos audiovisuales con sede en la Comunidad Autónoma Vasca. Esta investigación cualitativa considera indicadores clave como la visión estratégica empresarial, la estructura interna de las redacciones y las rutinas de producción, entre otros. Según se concluye, una actitud proactiva y una aplicación flexible de las innovaciones son requerimientos decisivos para avanzar con éxito en los procesos de convergencia de medios, más si cabe en los ámbitos comunicativos regionales o autonómicos.

**Palabras clave:** Multimedia, medios, periodista, rutinas productivas, País Vasco.

## Abstract

Multi-platform production routines and media convergence tendencies generate intricate changes in the media companies and groups. In this context, the article explains the advancements on the subject of convergence experienced in five print media and two broadcasting media edited in the Basque Country. This qualitative research considers main indicators such as the medium's strategic outlook, the inner structure of the newsrooms, the daily work routines for news production, the type of synergies and collaboration between radio/TV, print and online journalists, and the level of multi-skilling. As conclusions highlight, having a proactive attitude and promoting a flexible application of innovations, seems to be nowadays the key to success.

**Keywords:** Multimedia, news media, journalist, production routines, Basque Country.

## 0. Sarrera

Hedabideen eremuan internet hartzen joan den lekua ikusita, informazio-talde eta enpresek euskarri anitzeko pentsamoldea garatzera jo dute eta, bide batez, konbergentziarako bidean sartu dira, intentsitate maila ezberdinekin, kasuan-kasuan. Euskarri anitzeko pentsamoldearen arabera, eduki digitalizatuak ahalik eta plataforma gehienetara zabaltzea da garrantzitsua eta, hala, hedabide bakoitzaren independentzian oinarritutako eredu 'monomedia' batetik plataforma anitzeko-eredu batera igaro da, bereziki, sareko informazio-plataformak edukiz elikatze beharri erantzuteko. 'Bimedia' estrategia ohikoena da (internet + prentsa, edo irratia, edo telebista), eta, gero, 'trimedia' estrategia. Aurrerago ikusiko dugunez, badaude eredutzat erabat multimedia duten talde batzuk ere, adibidez, *Goiena* taldea (internet + prentsa + irratia + telebista) (Larrañaga, 2008; Arana & Zuberogoitia, 2012).

Edozein konbergentzia-prozesuren lehentasunezko helburua da edukiak sortzea eta ahalik eta plataforma gehien bitartez banatzea, plataforma bakoitzaren lengoaiak baliatuz (Salaverría, García Avilés & Masip, 2010: 59). Helburu horrek ondorio nabarmenak izan ditu enpresaren estrategian, erredakzioen ekoizpen-ohituretan eta kazetarien eginkizunetan eta lanbide-profilean.

Izan ere, kazetaritzan konbergentzia dimentsio anitzeko fenomeno batenez, informazio-enpresen funtsezko arloei eragiten die, hala nola alderdi teknologikoari (sistemen integrazioa, lan-tresnen bilakaera eta abar); korporatiboari (aliantzak, elkarlana, negozioren dibertsifikazioa eta abar); profesionalari (erredakzioen berregituratzea, aldaketak kazetarien profilean, haien balioaniztasuna eta abar); ekonomikoari eta kultur arloari (Dailey, Demo & Spillman, 2005). Faktore horien artean, baldintza ekonomikoek eta profesionalak izan dute eragin handiena informazio-enpresetan, batez ere, erredaktoreek gehiegizko lan-zama izatearen ondorioz eta hedabide-euskarrietan lan-kulturak bateraezinak izaten direlako (Killebrew, 2005; Saltzis & Dickinson, 2008; Domingo & Paterson, 2011).

Askotariko ikuspegi eta joera hori kontuan harturik, informazio-enpresek lehen hainbat euskarri eta hedabidetan barreiatuta zeuden tresna, espazio, lan-metodo eta lengoaiak batu nahi dituzte. Nahiz eta multimedia-ereduak abantaila garbiak izan hedabide tradizionalen aldean, ikusi da horren onurez baliatu nahi izateak arazoak ere ekartzen dituela erredakzio handietan zein txikietan. Hedabideen konbergentzia-prozesuei buruz egin diren azterketa akademikoek agerian jarri dute hedabide-enpresek erronka berriei aurre egin behar dietela eta ez dagoela formula edo errezeta bakarra erronka horiei guztiei aurre egiteko. Era berean, ikerketa horiek konbergentziak eta erlazionatutako fenomenoak, sare sozialen kasu, korporazio handietan zein txikietan eragina izan dutela erakutsi digute.

Azterketa horien artean nabarmentzekoak dira nazioarteko kasuak aztertu dituztenak (Salaverría & Negredo, 2008; García Avilés et al., 2009; Larrondo et al., 2016); Espainiako komunikazio-talde pribatuak landu dituztenak –Vocento, Prisa, Unidad Editorial eta Godó– (López & Pereira, 2010; Legorburu, 2013); autonomia erkidegokoak, EITB kasu (Agirreazkuenaga, 2012 et al., Larrondo et al., 2012) eta, hein txikiagoan, tokiko eta eskualdeko hedabideak aztertu dituztenak, *Goiena* kasu (Larrañaga, 2008; Arana & Zuberogoitia, 2012) eta, bereziki, Galizian (López et al., 2011) eta Katalunian (Masip et al., 2011) egin direnak.

Azken komunikabide horien inguruan, hain zuzen, ikusten da ikertzeko behar handiena. Izan ere, eskualdeko informazioak, lokalak eta hurbilekoak piztu duen interesa ari da indarra hartzen, gaur egun nonahikotasunak, behin-behinekotasunak eta memoriarako gaitasunak edota Sarearen biltegitratzeko ahalmenak sortutako testuinguru honetan. Hurbileko informazioak jasotzeko interesak ‘hobi’ berria eskaintzen die eskualdeetako komunikabide-erakundeei haiek bete dezaten, eremu nazionalako zein estatu mailako egunkariek beheranzko joera erakusten duten honetan (Bullido, 2015).

Azterketa horiek azpimarratzen dutenez, informazio-enpresek *eduki monomediak* zabaltzen jarraitzen dute, baina *plataforma anitzeko hedapena* izan dezaketen edukiak ere hartzen dituzte kontuan. Esan nahi baita, erredakzioek behartuta ikusi dute beren burua hedabidera egokitu eta edukiak partekatzea, automatikoki nahiz berariaz editatuta (esaterako, sareak prentsaren, irratiazen eta telebistaren informazioa egokitzen du, eta haien baliabideak erabili). Euskarri anitzetan aritzeko estrategiak konbergentzia-modu aurreratuagoetarako bidea ere eman dezake: edukiak plataforma askotara zabaltzeaz gain, *aurretiaz egindako plataforma anitzerako plangintza* ere egiten delako. Hala, talde edo enpresa bereko hedabideak behartuta daude beren lan informatiboa koordinatzea, eta multimediar aritzen diren kazetari polibalentek baliatuz bi plataformatarako edo gehiagotarako edukiak ekoiztera. ‘Hedabideko kazetaria’ zena ‘marka-kazetaria’ izateko jauzia egitea da kontua.

Plataforma anitzeko estrategiak soilik banaketari eragiten badio, ekoizpen-lana hobetzeko interesak hainbat aldaketa dakartza: erredakzioak idaztoki berean batzea eta hedabide ezberdinetako kazetarien arteko lankidetzak-ekimenak sustatzea. Lankidetzak esan nahi du gehienetan edukiak eta iturriak trukatzeko direla —sarri samar trukatu ere— eta, gainera, hainbat hedabidetatik datozen kazetari-taldeak eratzen direla. Edonola ere, lankidetzaren ezaugarriarik nabarmenena da editoreak sistematikoki biltzen direla. Erredakzio konbergentzaren eredu horrek zenbait zailtasuni aurre egin behar die; izan ere, kazetaritza-kultura eta —ikusmolde monomedia (irratia, telebista, prentsa, *online*) enpresa handietan oraindik ere sakon errotuta baitago (Legorburu, 2014; Sádaba, García Avilés & Martínez-Costa, 2016)—. Hedabide bakoitzaren kulturak eta lan-eritmoek nabarmen baldintzatzen dituzte prozesu garrantzitsu batzuk, hala nola albisteak aukeratzea. Prentsako, irratiko eta telebistako kazetariak adituak dira lanean diharduten euskarrian eta lengoaian, eta mesfidantzaz begiratzen diote beste hedabide baterako, eskuarki interneterako, lan egin beharri; mesfidantza sortzen die, halaber, edukiak lehenago argitaratzeak interneten beste euskarrietan baino (paperean edo ikus-entzunezkoetan). Eta horrexegatik, autore askok, konbergentziaz dihardutenean, gehiago nabarmentzen dituzte funtzionamenduan sor daitezkeen lehiak, lankidetzak eta kooperazioa baino.

Aldiz, plataforma anitzeko estrategiak alde aurreko edizio-plangintzari ere eragiten dionean, aldaketak are sakonagoak dira; izan ere, erredakzioak integratzea edo bateratzea dakarte, baita integrazio teknologikoa ere, eta horrek profil aurreratuagoa izatea eskatzen die kazetariei. Ekoizpen-mota horretarako, beharrezkoa da erredakzio bakarra edo ‘multimedia-mahai zentral’ bat izatea, plataformen eta hedabideen arteko informazio-jarioa kontrolatuko duena, eta, hala, euskarrien ekoizpena eta banaketa modu planifikatu eta koordinatuan egin. Orain arte, erredakzioak integratzeko joera nabariagoa izan dute prentsa-enpresek, prentsa salbatzeko aukera

modura hartu baitute konbergentzia. Ikus-entzunezko enpresetan, salbuespenak salbuespen, erredakzioek zentralizazioa saihestu ohi dute, eta autonomia editorialari eusten saiatu dira (Salaverría & Negredo, 2008; Larrondo et al., 2016.).

Edonola ere, lan honetan jasotzen diren kasuen analisiak erakusten duenez, badira salbuespen interesgarriak. Erredakzioak bat egitean datzan estrategiak, orain arte, arazo ugari sortu ditu kasu batzuetan, profesionalek jarritako erresistentziaren ondorioz. Izan ere, profesionalek kostuak eta langileak murrizteko estrategiatzat hartu ohi dituzte horrelako bat-egiteak. Agian horrexegatik erabaki dute enpresa batzuek erdibideko pauso zuhurxeagoak ematea, esaterako, papereko eta webeko erredakzioa integratzea baina atal batzuetarako soil-soilik.

Horrelako egokitzapen-prozesuetan, funtsezkoa da enpresa edo taldea identifikatzeko marka bakar bat izatea euskarri guztietan, konbergentziaren garapena gorabehera. Aurretik aztertutako euskal ziberhedabideek horixe egin dute. 2008an, EITBk interneteko identitatea indartzea erabaki zuen, eta atari guztiak marka bakarrean bildu zituen: Eitb.com. 2011n, Goiena taldeak bere identitate korporatiboa sendotzea erabaki eta bere paperezko hedabidearen izena aldatu zuen, *Goienkaria* beharrean *Goiena* izena emanez. Gure inguruan badaude beste adibide adierazgarri batzuk ere. Esaterako, 2008an, *Hitza* goiburua bera erabiltzen hasi zen paperean eta webean (Hitza.info).

Gauzak horrela, ikusita konbergentzia ikerketa-arloa eta termino giltzarrietako bat bilakatu dela gaur egungo komunikazioa eta kazetaritza ulertzeko (Elordui, Ramírez de la Piscina & Arana, 2013), artikulua honen helburua da deskribatzea azken urteotan Euskal Autonomia Erkidegoko informazio-enpresa nagusienek nola bereganatu dituzten berrikuntzak eta zer erronka nagusiri aurre egin dieten garatzeko. Informazio-enpresa hauek 90eko hamarkadaren erdialdean interneten jarri zirenetik (Díaz Noci & Meso, 1998) hainbat erronkaz betetako ibilbidea egin dute (Díaz Noci et al., 2004; Meso, 2008). Azken hamarkadan ere zenbait berrikuntza martxan jarri dituzte eta, hortaz, badugu ikuspegi nahikorik konbergentziarekin erlacionatutako datuekin aipatutako aurretiko azterketak eguneratzeko. Teknologiaren aurrerabidea handia izan dela eta enpresa hauetan hainbat berrikuntza ezarri direla kontuan hartuta, artikulua honek argazki eguneratu bat eskaini nahi du, jakinda prozesu hori ez dela amaitu eta datozen urteetan bestelako aldaketa eta nobedade batzuen lekuko izango garela.

## 1. Metodologia

Aurretik aipatu bezala, informazio-enpresetan egondako berrikuntzak eta konbergentziarako bidean emandako pausuak jorratzeko orduan joera nagusia izan da Estatu Batuetako, Europako eta Espainiako korporazio publiko eta pribatu handiak aztertzea.

Hala ere, lan honek autonomia-erkidegoetako eta eskualdeetako errealitateari erreparatu nahi die, aurretik beste azterlan batzuek erakutsi duten bezala, hala nola Galizian (López et al., 2011) eta Katalunian (Masip et al., 2011) egindakoek. Zehazki, artikulua Euskal Autonomia Erkidegoan ekoizten diren zazpi informazio-enpresen azterketaren emaitzak laburbiltzen ditu. Beste esparru geografiko hauetan egindako azterlanetan lortutako datuekin alderatuz, ondorioak perspektiban jartzen saiatzen dira.

Lagina osatzen duten informazio-enpresak adierazgarritasunaren arabera aukeratu dira, honako faktore hauek kontuan hartuta: ikus-entzuleen kopurua, ibilbide historikoa eta dibertsitate mediatikoa eta geografikoa. Guztira, prentsako bost hedabide aukeratu ditugu (*Berria*, *El Correo*, *Deia*, *El Diario Vasco* eta *Gara*), eta bi ikus-entzunezkoak: Euskal Irrati Telebista (EITB), hots, Euskal Autonomia Erkidegoko talde publikoa, eta Goiena, eskualde-talde pribatua.

Berria.info 2003an sortu zen, *Berria* edizio inprimatuarekin batera, komunikazio-proiektu global baten barruan (Euskarazko Komunikazio Taldea, EKT). Proiektu horrek *Euskaldunon Egunkaria* zenaren lekukoa hartu zuen. 2010ean, EKT izena aldatu eta Berria Taldea bilakatu zen. Berria Taldeak lankidetzak-akordioak ditu, besteak beste, eskualdeetako *Hitza* egunkariekin eta Hamaika Telebistarekin; tokiko bi proiektu horiek euskal kulturari lotuta daude, eta izaera sozial nabaria dute.

Ehun urtetik gorako egunkaria da *El Correo*, tokikoa eta eskualdekoa, eta eragin nabaria duena Araban eta Bizkaian. *El Diario Vasco*ekin batera Vocento Taldeko kide da, eta kide nagusi eta indartsuena, gainera. *El Correo*ren sareko bertsioa 1996ko azaroan abiatu zuten (Díaz Noci et al., 2007), eta, ibilbide luze horretan, berrikuntzak eginez joan dira, gainerako ziberhedabideetan egin duten antzera. Esaterako, 2000. urtean, Vocento Taldeak sareko egunkari guztien edizio-sistema eta diseinua bateratzea erabaki zuen. Urte horretako martxoan abiarazi zuen *El Correo Digital*: goiburua independente bat, eta papereko edukiak huste soiletik harago jo nahi duena, ordura arte egin ohi zenaz beste. Vocento Taldeko beste hedabidea, *El Diario Vasco*, izan zen sareko aitzindarietako bat, 1995eko abuztuan hasi baitzuen ibilbide digitala *El Diario Vasco-edición electrónicarekin*. Edizio hori astean behin argitaratu zuten 1996ra arte. *El Diario Vascok* online edizioaren alde egindako apustua areagotu egin da azken hogeitau urteotan, pentsamolde-aldaketarekin batera.

*Deiak* 1999an abiatu zuen bere web-berstsioa (Dei@Digital) eta 2005era arte ez zuen aldaketarik izan. Urte hartan, diseinua eta egitura sakon aldatu eta edizio berri bat sortu zuten. *Deia* egunkariak eta *Deia.com*-en lanean diharduten ziberkazararien taldeak erredakzio bera dute Bilbon. Dena den, bi erredakzioek autonomia editoriala dute, eta askoz kazetari gehiagok egiten dute lan papereko ediziorako webeko ediziorako baino. *Deia* eta *Deia.com* Grupo Noticias enpresarenak dira, eta, gaur egun, Bilbon dute egoitza. Talde berekoak dira *Diario de Noticias* (Nafarroan), *Noticias de Álava* (Arabian), *Noticias de Gipuzkoa* eta Onda Vasca irratia ere. *Deiak* eta *Deia.com*-ek akordio konbergenteak dituzte Grupo Noticiaseko beste hedabide batzuekin edukiak partekatzeke. Beraz, guztira lau egunkarik, lau webgunek, irratia batek eta telebista batek osatzen dute Grupo Noticias. Hedabide horiek Euskal Autonomia Erkidegoko hiru lurraldeetako berriak lantzen dituzte (Bizkaia, Gipuzkoa eta Araba), eta enbor komun bat dute, aukera ematen duena lurralde batean sortzen diren materialak eta informazioa azkar eta erraz partekatzeke, baldin eta beste lurralde baterako interesgarriak badira. Horrela, papereko eta webeko lantaldeak elkarren osagarri dira.

*Gara* egunkaria 90eko hamarkada amaieran sortu zen, eta hasiera-hasieratik izan zuen bere web-edizioa: *Gara.net*. Duela urte batzuk, berariazko beste webgune bat sortu zuten, Naiz.info, beste sozietate batek bultzatuta, hots, EKHE SAK. Bereizketa hori bat dator online arloari eta arlo horrek eskatzen duen espezializazio informatiboari ematen dioten balioarekin.

EAEko gainerako irriti-telebisten antzera, mende berria iristean, EITB plan estrategikoak garatzen hasi zen, online publikoaren eskakizunetara egokitzeko bere eskaintza. 2000-2007 Plan Estrategikoan, hiru euskal hiriburuetak azpiegiturak eta zentroak digitalizatuko zituztela aurreikusi zuten (DIGIbat). Urte horietan ziberhedabideak berrikuntza garrantzitsuenetariko batzuk ekarri zituen; izan ere, 90eko urteen amaieran abiatu zuten lehenbiziko webgunea 2003an berritu zen. 2007an Taldearen ikuspegia mundu digitalaren eta multimediaren egoerara egokitzeko premiak bultzatu zuen EITB 2008an bere online negozio-unitatearen balioa berrestera, interneten marka bakar bat garatuz: Eitb.com. 2009ko ekainaren amaieran, Estrategia eta Kanpo Harremanetarako Zuzendaritzaren mende gelditu zen Eitb.com eta, horretaz gainera, partaidetza interaktiboko ekimenetarako berariazko sail bat sortu zuten; horren ondorioz, web-kanalen arduradunen kopuruak gora egin zuen. Webgunea garai berrietara egokitzeko premiak bultzatuta, 2011n, EITB taldeak Eitb.com berri bat abiatu zuen, lehenbiziko aldiz integratu zuena irratia eta telebista nahieran jasotzeko plataforma bat: EITB nahieran. 2012an zuzendaritza aldatu zen, berriro, eta, aldaketa horren ildotik, berrikuntzak egiten jarraitu du taldeak arlo horretan, eta bestelako aldaketa batzuk egin ditu erredakzioan eta baita taldeko webgunean ere. Esaterako, Taldearen sareko marka Eitb.eus bihurtu zen 2014ko azaroan.

Goiena Komunikazio Zerbitzuak Koop. E. Debagoienako multimedia-talde bat da, 2000. urtean sortua. Gaur egun, Goiena taldeak hedabide hauek kudeatzen ditu: prentsa (*Goiena* astekaria, astean bi edizio dituena), irratia (Arrasate Irratia), telebista (Goiena TB), eta, 2003az geroztik, internet: Goiena.net. Hedabide horietan, hirurogei bat langilek egiten dute lan. Sortu zenean, Goiena.net-ek hirurogei kazetari zituen, bederatzi herri eta 63.000tik gora biztanleko eskualdeko informazio-premiak asetzeko (Aranzabal, 2005: 268). 2006an, Taldeak konbergentzia-prozesu bat hasi zuen, filosofia berri batek markatuta: Taldeko hedabide guztiek saiatu behar zuten Goiena marka sustatzen. Estrategia horri laguntzeko, 2010ean Goiena.net birdiseinatu zen. Webgunearen azken birdiseinua 2013an egin da, edukien ubikuotasuna eta irisgarritasuna edozein plataformatan bermatzeko.

Azken hamarkadan, tamaina eta eremu geografiko ezberdinetako beste hainbat enpresatan gertatu bezala, EAEko hedabide horietan maila estrategikoan gertatutako aurrerapenak konbergentzia eta Web 2.0 fenomenoekin izan dute zerikusia. Premisa hori ikerketaren funtsezko abiapuntutzat hartuta, hipotesi moduan, azterketak hurrengo dio: maila operatiboan konbergentzia eta Web 2.0 fenomenoek indarra askoz txikiagoa izan da.

Hipotesi horren arabera, azterketaren helburu nagusia da konbergentziak eta Web 2.0k lagineko informazio-enpresetako eguneroko praktikan zenbaterainoko aldaketak ekarri dituzten deskribatzea, eta, bide batez, aldaketa horien faktore baldintzaileak zein izan diren zehaztea.

Helburu hori lantzeko, sakontasuneko elkarrizketa erdiegituratuaren teknika kualitatiboa aplikatu da. Zehazki, hamar elkarrizketa egin ziren ziberhedabidearen editore nagusiarekin 2015eko irailaren eta maiatzaren artean. Era berean, elkarrizketa informalak mantendu ziren hedabide guztietan ziberhedabidearen erredakzioko langileekin. Elkarrizketak webari buruzko adituei egin zitzaizkien, eta horiek egiteko kontuan hartu ziren ingurune konbergenteetako lan-dinamikak eta dinamika

produktiboak aztertzeo baliabide horren egokitasuna eta erakusgarritasuna agerian uzten duten beste ikerketa batzuk (López & Pereira, 2010; Masip et al., 2011).

Era berean, kontuan hartu behar da orain arte, elkarrizketa irekia teknika nagusia izan dela, kazetaritza-konbergentziak eta audientziaren partaidetzak mota guztietako hedabideen erredakzioetan izandako eragina aztertzeo (Singer, 2004; Erdal, 2012; Meier, 2007; Salaverria & Negredo, 2008; López et al., 2011; Masip et al., 2011; López & Pereira, 2010; Larrondo et al., 2016; etab.). Egindako galdetegiak honako ardatz nagusiak jorratu zituzten:

- a) Konbergentziaren ikuspuntu estrategikoa eta praktikoa (konbergentziaren definizioak, alde onak eta txarrak, epe laburreko erronkak, etab.)
- b) Aldaketak edo berrantolaketa erredakzioaren espazio fisikoan eta gaurko ereduak (bi hedabide edo gehiagoren erredakzio-ereduak: bereiziak eta gutxieneko harremana dutenak, erredakzio ezberdinak espazio fisiko partekatu batean, eta erredakzio bateratua - erredakzio multimedia).
- d) Aldaketak kazetaritza-edukien ekoizpen prozesuan: offline eta online plataformen arteko koordinazio-errutinak eta sinergiak, hedabide guztietarako ekoizpen bateratua; ziberhedabidearen tokia, prentsako, irratiko eta telebistako edukiekin alderatuta.
- e) Aldaketak kazetarien profil eta egoera profesionalean (balio-aniztasun teknikoa, balio-aniztasun mediatikoa edo hedabide bakoitzaren hizkuntzan ekoizteko gaitasuna, prestakuntza, etab.).
- f) Konbergentziari lotutako harrera nolakoa izan den, bai zuzendaritzan, bai erredakzioan (harrera ona, mesfidantza, errefusa, etab.).
- g) Audientziaren partaidetzaren sustapena eta eragin erreala eguneroko lanean.

## 2. Analisia

Aurreko epigrafean jasotako ikerketa-helburuen arabera, zati honek laburbiltzen eta antolatzen ditu ikerketaren emaitza garrantzitsuenak erakunde bakoitzak emandako erantzunen arabera, ikuspegi estrategiko eta konbergente batetik aurre egin ahal izateko euskarri anitzeko berrikuntzetatik eratorritako erronkei.

### 2.1. Hausnarketa eta erredakzioen antolaketa

Berria.info-ren arduradunak azaltzen duenez, 2011n, enpresak hausnarketa-prozesu bat egin zuen etorkizunari begira, eta, horren harira, erredakzioaren egitura aldatu zuten. Hasieran, Berria.info-ren erredakzioak kazetari pare bat izan bazuen, egoera hori guztiz aldatu zen, interneteko hedabide-sektorean urte hauetan gertatu diren aurrerapenekin bat. Harrez geroztik, bi lantaldeek, hots, paperekoak eta webgunekoak,



eremu fisiko bera izan dute. Ikerketaren garaian, hirurogei bat pertsonak osatzen dute *Berria*/Berria.info-ren erredakzioa, lau egoitzatan banatuta: Bilbo, Donostia, Gasteiz eta Iruñea.

Vocento Taldearen beste hedabide batzuetan gertatzen den bezala, *El Correo*ren erredakzioa eta Elcorreo.com-ena toki fisiko berean daude, eta horrek bide eman du erredakzio horiek elkarrengana hurbiltzeko; edonola ere, oraindik ere aldeak daude profesionalen artean, lansariei dagokienez. Hurbiltze horren adierazgarri zera da: gaitegiaren aurreikuspena eta editorialak prestatzeko bilerak batera egiten dira, bi euskarrietan.

Vocento Taldeko *El Diario Vasco*ren erredakzioa eta Diarivasco.com-ena eremu fisiko berean daude; dena den, hedabide bakoitzak bere kazetari taldea dauka, eta ez dute lansari bera jasotzen. Edukiak editatzeko sistema edo teknologia propioa du lantalde bakoitzak. Online edizioan, hamar erredaktore aritzen dira, gutxi gorabehera. Hori bai, edizio- edo erredakzio-mahai bakarra dago. Mahai horrek aukeratzen ditu eguneko gaiak. Hala ere, egunean zehar, ekoizpen- eta lan-zikloak ez dira berdinak papereko edizioan eta web-edizioan. Web-lantaldeak informazioa berritzea du ardatz. Lanaldia goizean goiz hasten da. Txanda horretan, paperean inprimatutako albiste nagusiak jasotzen dituzte, eta aurreko eguneko albisteak eguneratzen. Lanaldiak aurrera egin ahala, webak papereko edizioaren lekua hartzen du eguneko gertakari nagusien inguruko informazioa eskainiz. Funtsean webeko eta papereko tratamendu informatiboa ez da aldatzen.

Ikuspuntu orokorrigo batetik, bai *El Correo*ek, bai *El Diario Vasco* (paperezko edizioa zein ziberhedabidea), lankidetzak-ekimen jakin batzuk dituzte Vocento Taldeko beste hedabide batzuekin, informazioa eta produktuak partekatuzko. Halaber, akordioak dituzte tokiko telebista batzuekin, eduki jakin batzuk ekoizteko.

Deia.comeko arduradunak dioenez, azken urteotan, paperaren eta webaren arteko konbergentzia gero eta handiago baten alde egin du erredakzioak, baina, aldi berean, hurbiltze-prozesu hori oso hasierako fasean dago oraindik. Horrek azaltzen duenez, duela hamar urte gertatzen zenaren aldean, formatuak gero eta garrantzi gutxiago du. Informazio-enpresa honetako kazetariak poliki-poliki onartu dute hori, jabetu baitira hedabide tradizionalak webarekin partekatu behar dutela protagonismoa. Haien hitzetan, garrantzitsuena da “kalitatezko edukiak sortzea”, edukiak ematen baitute balioa; berdin dio non argitaratzen diren, paperean ala webean. Hobekuntzak etengabe mahai-gaineratzearen alde daude Deia zuzendaritzako kideak; dena den, krisia dela-eta, inbertsio-aukerak murriztu egin dira. Alde horretatik, badirudi epe laburrean eta ertainean webean jarriko dutela arreta, hedabide horrek ematen baitu errentagarritasun handiena gaur egun. Webak ez ditu paperaren kostuak, eta edukiak zabaltzeko eremu mugagabea eskaintzen du. Gauzak horrela, *Deiak* onartzen du webak etengabe jartzen duela azpikoz gora beren negozio-filosofia; izan ere, hedabide berritzaileena da, eta garapen-aukera handiagoak ditu. Horri dagokienez, aipatzen dute oso garrantzitsua dela euskarri anitzeko estrategia eta, horrez gain, oso garrantzitsua dela edukiak egokitzea gailu konektatuen bidez zabaldu diren negozio-nitxoetara.

EITBn azaltzen dutenez, Taldeak bere digitalizazio prozesua 2007ko udaberrian burutu zuen, Bilbon egoitza nagusia zabaldu zutenean. Hala, bost egoitzako egitura bat izatetik hiru egoitzako egitura bat izatera pasatu zen EITB, eta, are garrantzi-

tsuagoa dena, lehenbiziko aldiz areto berean batu zituzten irratiko, telebistako eta interneteko erredakzioak. Zuzendaritza aldatu zen 2009an, eta hori denboran bat etorri zen deliberazio global bat zehazteko premiarekin; izan ere, ikus-entzunezkoen sektorean, gauzak zitzu bizian ari ziren aldatzen, eta konbergentzia aurrera egiten ari zen pantaila anitzeko eredu baterantz. Bilboko egoitzako erredakzio nagusian erredakzio independenteez (irratia, telebista eta internet) osatutako egitura bat garatu zen. Erredakzio horiek bere autonomia operatiboa mantentzen dute, baina, hala ere, erredakzio-gune eta azpiegitura berberak partekatzeak erraztu egiten du irratiko eta telebistako edukiak webgunera eramatea.

Taldeak azken urteotan egindako egokitzapen teknologikoaren ondorio diren bi faktorek hedabideen arteko informazio-jarioa errazten dute. Batetik, taldeak material landugabeen eta editatuen biltegi digital komun bat du, bai eta 'Erredakzioa' deritzon barne-aplikazioa ere. Aplikazio horri esker, Eitb.eus-eko erredaktoreek irratiko eta telebistako informazio-programetako testuak atzi eta inporta ditzakete. Bestetik, hainbatetan eguneratu dute Eitb.eus-ek ekoizpen-jario edo CMS deritzona kudeatzeko darabilen plataforma editoriala, ikus-entzunezko materialen transkodetze-prozesuak azkarrago egiteko, beste hobekuntza batzuen artean.

Aurreko azterketek erakusten dutenez (Agirreazkuenaga et al., 2012; Larrondo, et al., 2012), erredakzioak batu izanak aurrerapen positiboak ekarri ditu euskarrien arteko lankidetzari dagokionez, baina, oraingoz, lankidetzaren eta elkarriketa hori kazetarien artekoa baino editoreen artekoa izaten ari da, editoreek egunero egiten baitituzte edizio-bilerak. Horren harira, erredakzioan onartzen dute badirela nola-baiteko lehia eta kultura-ezberdintasunak hedabideen artean, eta, horrek bultzatuta, erredaktore batzuek mesfidati jokatzaren dute webgunearen eginkizunarekin, eta lankidetzaren eta elkarrekintza-maila mugatzen dute. Horregatik, esan dutenez, hiru erredakzio autonomo lanean aritu dira, baina bateratuen egiturak lankidetzaren-ohiturak kaltetu ez ditzen eta komunikazioa erraza izan dadin hiru euskarrien artean, batez ere edukiak eta iturriak partekatzeko. Alde horretatik, erredakzioek gaur egun duten autonomia operatiboarekin bateragarriak diren ekimen batzuk bultzatu dituzte: batetik, irratiko, telebistako eta interneteko lantaldeen arteko lana koordinatu dute zeharkako marketan (*EITB Kultura, Gaztea* eta beste batzuetan). EITBren azken Plan Estrategikoan (2013-2016) azaltzen denez, taldeak berrikuntza nabarmena ezarri behar du antolamenduan. Horrek esan nahi du enpresa hermetikoen kultura gainditu behar dela, multikanalaren ikuspegia eta talde-lana bultzatuz.

Horretarako, taldeak profil berri bat garatu zuen 2013an, multimedia-koordinatzailearena, hain zuzen. Erredakziora iristen den informazio-jarioa kontrolatzeaz eta bideratzeaz arduratzen da, eta, azkenik, gaurkotatze-erabakiei dagokienez, formatu egokiena zein den erabaki eta taldeak dituen leihoko eta bideetatik banatzeko unerik aproposena zein den zehazten du.

Multimedia-pentsamoldeak bultzatuta, 2010ean Goiena taldeak erredakzio-antolaketa eta -egitura aldatu zituen: erredakzio bateratu bat sortu zuen prentsako, irratiko, telebistako eta interneteko kazetariarentzat. Gaur egun taldeak zuzendari nagusi bat du, eta beste hiru zuzendari: antolaketa-zuzendaria, eduki-zuzendaria eta programazio-zuzendaria. Hortaz, Goiena taldean erredakzioaren funtzionamendua multimedia eta horizontala da. Antolaketa-zuzendariak azaltzen duenez, duela bost urte baino gehiagotik idaztokia erradiala da, eta, erdian, hedabideen arduradunak

daude, edukiak proposatzen dituzten kazetariez inguratuta: “Horizontaltasunak oso autonomia positiboa ematen die kazetariei”.

## 2.2. Kazetarien balio anitzeko profila

*Berriak* kazetarien balio-aniztasun gero eta handiagoa landu zuen, eta, gaur egun, nahiz eta *Berria.info*-n lan egiten duen erredaktore talde bat egon, papereko kazetariet sareko ediziorako ere prestatzen dituzte beren lanak. Edonola ere, erredakzioan bereizketa profesionalak daude, baita lansariei dagozkienak ere. Papereko eta webguneko plangintza modu koordinatuan egiten da, egunean zehar izaten diren informazio-uneetan gaien jarraipena egiteko, lehen orrialdeak prestatzeko eta abarretarako. Hedabidearen arduradunek eta kazetariet pentsamoldea aldatu dute: bi hedabideak, hots, paperekoak eta webak, elkarren osagarritzat dauzkate beren buruak, eta ez lehiakidetzat: “interneten, denok ematen diogu garrantzia berehalakotasunari, informazioa eguneratzeari eta ikus-entzunezko informazioari; paperean, berriz, informazioa sakontzea, aztertzea eta interpretatzea dugu helburu”. Dena den, *Berria.info*-k baditu informazioa sakontzeko eremuak eta produktuak, hala nola webgune eta erreportaje bereziak.

*El Correo*rentzat, epe laburreko helburua da papereko edizioeko erredaktoreek edizio digitalean lan egitea eta alderantziz, eta gainera elkarlanean jardutea, “kazetaritza-kultura bakar bat” lortze aldera. Izan ere, paperean esperientzia eta beteranotasun handia duten kazetari batzuek bi euskarrietan zabal daitezten idazten dituzte testuak eta iritziak, eta web-taldekoen laguntzaz baliatzen dira testuak edizio digitalaren eskakizunetara egokitzeko (*Search Engine Optimization*-SEO eskakizunetara, esaterako). Ekimen horiek, hasieran, mesfidantza apur batez hartu zituzten, baina, gaur egun, kazetari askoren aburuz, onuragarria da lana bi euskarrietan zabaltzea. Badaude, halaber, adibide ezohikoagoak ere. Esaterako, *Elcorreo.com*-eko kazetari jakin batzuek papereko edizioaren atal batzuk lantzen dituzte, duela gutxi sortuak. Informazio-zuzendaritzaren arabera, gaur egungo kazetaritzak behartuta, enpresek beren kazetariak birgaitzen dituzte edozein euskarritan lan egin dezaten. Eta, horretarako, hala komeni denez, edizio-sistema unibertsalak edo integratuak garatzen ari dira, edukiak tratatzeko eta edozein hedabidetan zabaltzeko bide emango dutenak: “Webak indarberritzera motibatu gaitu”.

*El Diario Vasco*k bi hedabideetarako gaiak batera planifikatzeko emandako pausoekin, azken boladan ahaleginak egin ditu papereko kazetariet webeko lanarekiko sentsibilitate eta begirune handiagoa izan dezaten. Berez, beste lan-molde bat sartzen saiatzen ari dira, offline eta online kazetarien arteko txandaketan oinarritua: offline kazetariak, beren egitekoen artean, parte-hartzea kudeatzera bultzatuz, eta online kazetariak “kaleko kazetari” gisa praktika eta trebezia eskuratzera bultzatuz. Hala, proba pilotu batzuk jarri dituzte abian papereko eta webeko kazetariet osatutako lantaldeetan, elkarrekin lan egin dezaten eta elkarrekin landu dezaten informazioa. Informazio-enpresa honetan adierazten dutenez, gaur egun, konbergentzia eta 2.0 komunikazioa nagusi direnez, informazio-enpresek eta beren kazetariet etengabeko birgaitze- eta trebatze-prozesuetan aritu beharra daukate.

Deia enpresaren kasuan, erredakzio-buruak, lau kazetarik eta teknikari batek osatzen dute webgunearen erredakzioa. Grupo Noticias osoan, hogeit bat ziberkazetari

daude gutxi gorabehera. Kazetari horiek gazteak dira, arlo digitalean hasi dutenak beren lanbide-ibilbidea. Lantalde hori nahikoa da webguneko eguneroko lana egiteko, baina, salbuespen gisa, beharrezkoa bada, papereko kazetariak laguntzen diete. Webaren arduradunaren arabera, lankidetzan hori sistematizatu egin beharko litzateke poliki-poliki. Are gehiago, webaren arduradunak eredutzat jartzen ditu papereko eta webeko kazetariak txandakatzen dituzten erredakzioak; edonola ere, jabetzen da horrelako ekimenak egiteko beharrezkoa dela trebetasunak eguneratzea. Beti azpimarratzen da beharrezkoa dela papereko profesionalak birgaitzea; baina webaren arduradunaren arabera, ziberkazetariei ere trebetasun batzuk falta zaizkie, pantailaren aurrean egiten dutelako lan, eta kalearekin kontaktu gutxi dutelako, edo batere ez: “Ez daude ohituta informazioa kalean zuzenean biltzera; izan ere, euskarriak eta online informazioak behartu egiten ditu une oro sareari adi egotera”.

Informazioa biltzeko kalera irteten diren papereko kazetariak harreman zuzena dute online sarerako lan egiten duten erredaktoreekin. Horrek erraztu egiten du ingelesez *newsgathering convergence* deritzona; informazio-bilketa fasearen konbergentzia, alegia. Papereko eta webeko kazetari askok datu-base bera partekatzen dute erredakzioan sortzen diren materialekin (argazkiak, testuak, bideoak eta abar), eta horrek modu errazean sustatzen du webaren eta paperaren arteko konbergentzia eta lankidetzan. Konbergentzia horren emaitza oso nabaria da, baliabideen errentagarritasunari eta aprobetxamenduari dagokienez. Are gehiago, edizio inprimatuaren eta digitalaren edukiak kudeatzeko sistemak integratuta daude, eta horrek aukera ematen du informazio-jarioa oso erraz bideratzeko paperetik webera.

Alde horretatik, konbergentzia handiagoa izatea onuragarria izango litzatekeen arren, orain arte, euskarri bakoitzaren lanbide-kulturak eta argitaratze-erritmoak ondo doitu dira. Horregatik, alde batera uzten dituzte ekimen erradikalagoak, hala nola erredakzioak bateratzea edo erredaktoreei profil balioaniztuna eskatzea. Edonola ere, ez dute alde batera uzten papereko eta webeko kazetarien artean komunikazioa eta lankidetzan sustatzeko lana eta, ahal dela, kazetariak komunikatzaile balioaniztun bilakatzeko, gai izan daitezen Taldearen euskarri ezberdinetarako edukiak sortzeko.

*Garakoak* eta *Naiz.info*-koak jabetzen dira kontuan hartu beharreko joera bat dela konbergentzia, profil balioaniztuneko kazetariak bilatzeko bainoago, ekoizpenean baliabideak optimizatzeke. Ildo horretatik, “kazetaritza-ikuspuntuen eta irizpideen bateratzeak” hartzen dute konbergentzia; izan ere, azaldu dutenez, enpresaren informazio-lanaren erakusleihu bera dira webgunea eta papera. Horrekin bat, baliabideak optimizatze aldera, etorkizunean konbergentzia handiagoa sustatzen jarraitzeko asmoa dute *newsgathering* edo informazio-bilketaren fasean, hala nola prentsaurreko batera kazetari bakarra bidaliz eta hark berak landuz papererako eta webgunerako informazioa. Hedabide horrekin lankidetzan diharduten *freelance* kazetariei dagokienez, azken urteotan, balioaniztasun handiagokoak bilatu dituzte, hots, edukiak ikus-entzunezko formatuan ere emateko gai diren profesionalak. Erredakzioan, halaber, saiatu dira kazetariak trebatzen, bideoak grabatzeko eta editatzeko gai izan daitezen. *Naiz.info*-k garrantzi handia ematen dio ikus-entzunezko materialari, balio informatibo handia baitu, eta material hori apaingarri huts gisa erabiltzearen aurka dago.

*Naiz.info*-n, zehazki, hamar kazetarik egiten dute lan, kontuan hartu gabe kolaborazioak egiten dituzten *freelance* kazetariak eta blogariak. Duela urte batzuek ge-

rozitik, *Garak* eta *Naiz.info*-k eremu bera dute erredakzioan, eta papereko kazetariak jabetzen dira beharrezkoa dela beren lanekin webguneko informazio-eremu jakin batzuk betetzea. Egun osoan zehar, papereko eta webeko arduradunak etengabe dau-de harremanetan, eta beti daude aurreikuspenen berri emateko elkarri.

EITB Taldearen euskarri anitzeko estrategia sinergia jakin batzuk aprobetxatzean datza, baina, onartzen dutenez, oraingoz horrek ez dakar berekin kazetariak ezinbestean malguagoak eta balioaniztunagoak izatea. Edonola ere, haien ustez, kazetari balioaniztunaren lanak zentzu handiagoa izango luke estaldura berezietan eta ibilbide luzeko gertakarien berri ematean, gaurkotasan-informazioan eta *breaking news* delakoetan baino. *Eitb.eus*-ekoek baztertu egiten dute kazetarien multimedia-profila; izan ere, haien iritziz, ez litzateke operatiboa izango Taldearen gaur egungo testuinguruan. Horren harira, kontratuen ezaugarriak eta hitzarmenak ez dira aldatu, eta eredu tradizionalaren araberakoak dira, argi eta garbi. Hortaz, *Eitb.eus*-eko arduradunak azaltzen duenez, irratiko, telebistako eta webguneko erredakzio bakoitzak bere lantaldea du, eta irratiko eta telebistako kazetariak ez dute edukirik atontzen beste hedabideetarako. Dena den, badaude salbuespen batzuk; esaterako, aurkezle, esatari eta berriemaile batzuek blogetan parte hartzen dute. Oro har, *Eitb.eus*-eko erredaktoreek ez dute edukirik sortzen irratirako eta telebistarako, baina hedabide horietako informazioa egokitzeaz arduratzen dira.

Goienako kazetariak euskarri ezberdinetarako informazioa prestatzen dute, gaiaren arabera (kirola, ekonomia, kultura, etab.) espezializatuta baitaude. Horrez gain, kazetariak balioaniztasun funtzionala dute; izan ere, gai dira prentsan, irratian, telebistan eta interneten lan egiteko tresnak erabiltzeko. Konbergentziak eragina izan du hedabideen balioaniztasunean, bai eta informazioa tratatzeko moduan ere.

### *2.3. Webaren balio estrategikoa eta edizio berezitua*

*Berria.info*-k berriro eman dio balioa ikus-entzunezko materialak eta multimedia-materialak erabiltzeari: “Online kazetariak asko laguntzen dute beste arloetako bideoak, audioak, grafiko eta kronologia interaktiboak egiteko orduan, baita web-edizioari balio erantsia ematen dioten mota guztietako materialak egiteko ere”. Berez, webgunearen edizio-sistema edo CMS delakoa elementu horiek modu dinamikoan lantzerantz bideratuta dago, eta taldeak garrantzi handia ematen dio *Berria TB* sailari. Web-arduradunaren arabera, garatu beharreko alderdietako bat da plataforma ezberdinetako titularren SEO tratamendua, ahalik eta ikusgaitasun handiena lortze aldera. Aurrerapausoak eman eta etiketen erabilera hobetu duten arren, beharrezkotzat jotzen dute harago joatea.

Ikus-entzuleak nor eta zenbat diren jakitea izan da *Elcorreo.com*-en alderdi estrategikoetako bat azken urteotan; izan ere, ikus-entzule gazteak dira nagusi. Informazio-zuzendariak esaten duenez, publiko honek oso ondo erantzun du webean mar-txan jarritako berrikuntzak kontuan hartuta. Hain zuzen, diseinuari eta informazioa errazago eskuratzeari lotutako berrikuntzak dira aipagarrienak. Etorkizunari begira, informazio-zuzendari honek dioenez, online/sareko hedabideek ahalegin handiagoa egin beharko dute ikus-entzunezko informazioaren arloan, eta, berez, asmoa du bideoan eta multimedia-eskaintzan sakontzeko; edonola ere, ikusteko dago zenbaterainoko eragina izango duten krisiak eta inbertsioaren beherakadak horretan guztian.

Diariovasco.com-ek negozioiaren osagarri izateari utzi dio, eta negozioaren zati garrantzitsuenetako bat bilakatu da. Diariovasco.com-en Garapen, Negozio eta Berrikuntza Zuzendaritzaren arabera, urte hauetan etengabe aritu dira ikasten eta esperimentatzen; zenbait apustu egiten saiatu dira, harik eta beren informazio-helburuekin eta egunkariaren publiko motarekin bat datorren eredu propioa aurkitu arte. Arduradunak adierazi duenez, ahalegin horren bidez, edukien estrategia zehazten saiatu dira bereziki, eta toki- eta eskualde-esparrurako argiak ez diren formulak baztertu dituzte, hala nola edukiak ordaintzekoa. Multimedia eta ikus-entzunezko edukien kopurua handitzearen alde egin dute, eduki horiek erabilgarriak baitira informazioa modu errazagoan zabaltzeko, hartzaileak erakartzeko eta irakurleak denbora luzeagoan eusteko webean.

Diariovasco.com-eko ezaugarri propio batzuk direla-eta, hedabide horretako lana espezializatua dago (erredakzioan SEO estrategiak kontuan hartzea, informazioa etengabe eguneratu beharra, estekak erabiltzea, hedabide anitzeko ikuspegia, etab.). Diariovasco.com-ek azken urteotan egindako ahaleginek ikus-entzuleek hedabidean zer-nolako parte-hartzea izango duten zehaztea ere izan dute helburu. Aldi berean, medioaren publiko orokorraren barruan, talde jakin batzuk asetzen saiatu dira, 25-45 urteko irakurleak zehazki. Halaber, beste hainbat alderditan egindako aurrerabidea nabarmendu behar da, hala nola ikus-entzuleen kopuruak neurtzen; horretarako, oso tresna zehatzak erabili dituzte, adibidez Google Analytics. Tresna hori oso egokia da kontsumo-joerak hautemateko eta edizio digitalaren barruan erabiltzaileek zer jokabide-eredu dituzten aztertzeko.

2005ean berritu zenetik, Deia.com aldatuz joan da web-diseinuaren azken joerekin bat eginez eta kontuan hartuta ikus-entzuleek gero eta gogokoago dituztela ikus-entzunezko informazioa eta ikus-entzuleentzako partaidetza-guneak. Web-erredakzioarentzat, hedabideen konbergentziak “ezinbesteko apustu bat” dakar berekin, epe laburreko eta luzeko errentagarritasunetik harago balioko duena. *Deiaren* ustez, marka da garrantzitsuen; euskarriak ez dio axola. Izan ere, web-edizioa eta papereko edizioa enpresa berarenak dira. Dena den, hedabide-estrategiari dagokionez, onartzen dute web-edizioa papereko edizioari aurre hartzen ari zaiola. Horren ildotik, Deia.com-ean diotenez, hedadura handiko hedabide anitzetako formatuen alde egin nahi dute, hala nola erreportaje berezien alde; izan ere, formatu horiek baliagarriak dira beste modu batera webean barreiatuta geldituko litzatekeen informazio-jarioa produktu bakarrean bideratzeko. Halaber, gero eta gehiago egiten dute SEO tekniken alde.

Naiz.info-ko zuzendariaren arabera, webgune hori hedabide autonomo bat da. Bertan, garrantzi berezia ematen zaio berehalakotasunari, interaktibotasunari eta hedabide-aniztasunari; elementu horiek aukera ematen dute paperarekin zerikusirik ez duen modu batean tratatzeko gaurkotasuna. Halaber, azken urteotan, kontsumo-joera jakin batzuk hauteman dituzte, eta, joera horiek behartuta, informazioa lantzeko modua aldatu eta egokitu dute. Gauzak horrela, azaltzen denez, etorkizuneko erronketako bat da SEO posizionamenduari lotutako alderdi oro zehaztasun handiagoz lantzea.

Digitalizazioa eta konbergentziarako bidea hasi zenetik, Eitb.eus-eko kazetari kopuruak gora egin du, taldearen sareko euskarriak gero eta garrantzi handiagoa baitu. ‘Albisteak’ kanalean, hogeita bost bat erredaktorek edo ‘eduki-kudeatzailek’

egiten dute lan, sail ezberdinetan banatuta: politika, ekonomia, gizartea, mundua, jendea, bitxikeriak, etab. Entretenimenduko edukien ataletan hamazazpi profesionalak egiten dute lan, sail ezberdinetan banatuta: telebista, irratia, kirolak eta kultura. Hirugarren kanala partaidetzari eta Web 2.0ri buruzkoa da, eta zortzi profesionalak egiten dute lan han (*Content Management*, Blogak eta eduki automatizatuak, ingelesa eta frantsesa). Proiektu eta Teknika Sailak SEO profesional bat du bere lantaldean, Diseinu, Integrazio eta Garapeneko aditu batzuk, bai eta multimediako zortzi profesionalak osatutako talde bat ere. Lantalde horretan zeharka egiten dute lan, eta sostengua ematen diete Albistearen, Kirolaren eta Kulturaren kanalei, bai eta Eitb. eus-eko bezeroen sailari ere.

Informazio-edukiak lantzerakoan Goienak duen “planteamendu transbertsalari” laguntzeko, taldeak webgunea hartzen du ardatz. Gauzak horrela, webguneak egin-kizun garrantzitsua du: kazetariak, lehenbizi, atarirako informazioa lantzen dute, eta gero beste hedabideetarako prestatu. Informazio-kate horretan, lana prozesutzat hartzen dute, eta, prozesu horretan, informazioa da azken emaitza, zer formatu duen edo zer euskarritarako den gorabehera. Etorkezineko erroñei eta proiektuei dagokienez, antolaketako zuzendariak onartzen du merkatua azkar aldatzen dela eta erroñak saihestezinak izango direla. Ikus-entzuleen eskaerak zehaztuko dute zer bideri jarraitu: “Horixe izan da betidanik gure Taldearen joko-araua”. 2010ean martxan jarri zen diseinu berriak aukera eman zuen Goiena Telebistako albisteen laburpena eta bideo aipagarrienak hedatzeko, kazetarien ikus-entzunezko edukiak ekoizteko trebetasunak bultzatuz.

#### 2.4. Web 2.0ren presentzia sendotzea

Berriak oso kontuan izan du Web 2.0ren presentzia. Hala, 2011n, berriazko kazetaritza-profil bat sortu zuten, sare sozialak edukiz betetzeko, batez ere Facebooken eta Twitterren. Profil horrek gero eta garrantzi handiagoa hartu du, eta, irizpide orokor gisa, *Berria/Berria.info*-ren albiste nabarmenenak Twitterrean eramaten dituzte. Twitterren, garrantzi berezia ematen zaie politikako, tokian tokiko eta gizarteko albisteei. *Berriak* esan dutenez, ez dute apustu bera egiten Facebooken eta Twitterren alde. Begikotasun handiagoa diote azken plataforma sozial horri; izan ere, haren ezaugarri tekniko eta komunikatiboez oso lotura estua dute kazetaritzarekin, Facebookek baino estuagoa. Oro har, aitortu dutenez, sare sozialek, oraingoz, nahiko eragin mugatua dute erredakzioaren jardura profesionalean. Espainia nahiz herrialde anglo-saxoiertako esperientziak erreferentziatzat hartuta, garai bertsuan, bere sare sozial propioa abiarazi zuen, *Berriketan.info*.

Epe labur eta ertainera estrategia egingarriagoa da *El Correo* eta *Elcorreo.com*-ek 2.0 plataformetan presentzia irabaztea. Lehenbizikoetariko enpresa izan zen idazle gonbidatuak eta adituak bultzatzen blogak erabiltzera, bai eta irakurleak animatzen ere, erabiltzaileentzako doako zerbitzu baten bidez. Edonola ere, onartzen dute gehiago landu behar dutela modako sare sozialetan duten estrategia eta presentzia: Facebooken eta Twitterren.

Web 2.0rekin zerikusia duen orok garrantzi handiagoa hartu du *Diariovasco.com*-en strategiaren barruan. Hedabide horrentzat, 2.0 plataformek guztiz aldatu dute balio-kate informatiboa: “Guretzat, irakurleak dauden lekuetan gure edukiak

presente egoteko modu natural bat dira sare sozialak, batik bat era informalean aritzen diren eta elkarrizketa nagusi den esparruetan”. Web 2.0ri dagokionez, honela diote: arlo berri horretan ere “egon behar da”, lagungarria baita “kazetariaren figura humanizatzeke”.

*Deiako* papereko eta webeko erredakzioan, kazetariak alerta gisa erabiltzen dituzte sare sozialak: haien bidez jakiten dute jendeak zertaz hitz egiten duen eta zer albiste dauden, eta hori abiapuntu hartuta hasten dira lanean. Edonola ere, webeko kazetariak denbora gehiago aritzen dira sare sozialen gainean lanean, eta modu naturalagoan onartzen dute 2.0 kazetariaren profila. Taldearen barruan, ez diete modu zentralizatuan heltzen hedabide edo enpresa bakoitzak dituen 2.0 komunikazioko premiei; izan ere, funtsean, taldeak “hiperlokaltasuna” du xedetzat bere alderdi guztietan, eta, Web 2.0ren kasuan, irakurleengana are gehiago hurbiltzeko premia bilakatzen da hiperlokaltasun hori. Twitter bereziki baliagarria dela nabarmendu dute, eta “informazio-hedabide hiperaktibotzat” jo.

*Deia* marka duen Facebookeko orri zentralizatu bat kudeatzean datza *Deiaren* 2.0 webgunearen jarduera<sup>3</sup>. Bertan, informazioa sartzten dute egunean zehar, oso hurbileko profil batekin, erantzunak ematen dituzte, inkestak egiten dituzte... ikus-entzuleek nabaritu dezaten “atzean kazetari bat edo pertsona bat” dagoela. Hala-ber, hiru Twitter kontu kudeatzen dituzte: @Deia\_athletic, @Deia\_bizkaia eta @Deia\_blogosfera.

Deia.com-ek ez du profesionalik edo lantalderik 2.0 plataformetako kazetaritza-jarduera kudeatzeko. Zehazki, *Deiak* ez du *community manager* delakorik, hedabide sozialen bidezko komunikazio-atazak kudeatzeko: webeko erredaktore-editore buruak bultzatu zuen Facebookeko eta Twitterreko jarduera. Gaur egun, hura da profesional aktiboenetako bat 2.0 jarduera dinamizatzeke eta kudeatzeko orduan.

Elkarrizketatutako arduradunak azaltzen duenez, 2.0 jarduerak denbora eskatzen du, eta web-lantaldearen eguneroko atazen zerrendan gehitzen da. Horrek agerian jartzen du, berriro ere, kazetarien lana zenbateraino bilakatu den gero eta konplexuagoa denboran zehar: “Webean edukiak sartu eta lantzeak bezainbeste lan ematen du ia Web 2.0k”. Gaur egun, erredakzioan denak jabetzen dira 2.0 kazetaritza oso garrantzitsua dela. Duela urte batzuk, hori ez zegoen argi. Nolanahi ere, orain ez dira ezein baliabidez hornitu jarduera espezifiko hori kudeatzeko: “Online lantalde bera gara, baina orain bi webgune bereizi eta *oso exigente* ditugu”. Horrek eta paperearen, webaren eta taldearen iratiaren (Onda Vasca) konbergentzia gero eta handiagoak nabarmen handitzen dituzte ziberkazetarien eguneroko eginkizunak. Nolabait, lan-zama horrek askotan galarazi egiten du behar beste arreta eta denbora ematea hedabidearen 2.0 plataformei. Ez dago behar adina langile, eta erantzukizuna desagertu egiten da askotan.

Naiz.info-ko zuzendariak esaten duenez, ikus-entzuleak Twitterrean joaten hasi dira, zer gertatzen den jakiteko. Hori dela eta, *Garak* eta Naiz.info-k informazioa etengabe emateko eta berritzeko tresna gisa erabiltzen dituzte sare sozialak. 2.0 komunikazioak duen garrantzia aintzat hartuta, erredakzioak profil jakin bat du, sare sozialetan eta Naiz+ atalean lanean aritzen dena, *community manager* baten modura.

EITBko 2.0 lanari dagokionez, lan horrek ez die aparteko zama handirik ekarri kazetariei, arlo horretan lan egiten duen berriazko lantalde bat baitago. Eitb.

<sup>3</sup> <https://www.facebook.com/pages/Deia/167947184674>



eus-eko *Social Media Manager* delakoak azaltzen duenez, sare sozialei begira Taldeak duen estrategiak garrantzia hartu du 2009az geroztik. Estrategia horrek *Social Media Plan* espezifiko bati erantzuten dio, eta plan horrek kontuan hartzen du premiazkoa dela Taldearen marka kudeatzea interneten, Eitb.eus webgunearen eta sare sozialen bidez: “Une honetan, sare sozialetatik EITB Taldera datorren trafikoa %15 da, gutxi gorabehera”.

2010ean Goiena.net berriro diseinatu zenetik, Goienako profesionalek multimedia-prestakuntza jaso dute, plataforma anitzen artean moldaeraztasun handiagoga lortze aldera, sare sozialak barne.

### 3. Ondorioak

*Multimedia-konbergentzia* garrantzi eta eragin handiko fenomeno da, enpresen ikuspuntutik eta, bide batez, baita edukien (ekoizpen- eta banaketa-prozesuak) eta lanbidearen (erredakzioa eta profesionalak) ikuspuntutik ere.

Lehenagoko ikerketek argi erakusten dute ia erakunde guztiek definitzen dutela konbergentzia hori audientziaren aurrean globalitatea, batasuna eta marka propioa duen irudi bat sustatzeko onura gisa. Halaber, erakundearen modernizazioa ekarriko duen zerbait positibotzat jotzen da, batik bat teknika eta tresnei dagokienez, eta ez hainbeste laneko kulturari dagokionez.

Hori bera esan daiteke aztertutako kasuei buruz; ikerketaren hipotesi nagusiari jarraituz, konbergentziak eta Web 2.0k EAEko informazio-enpresei ekarritako aurrerapen nagusiak bi izango lirateke: a) zabalkuntza handiena duen eta merkeena den euskarriak, webak, bultzada handia eragitea; eta b) kazetarien profila aberastea, balioaniztasun kontzeptu malgu baten edo beharrei moldagarria den kontzeptu baten bitartez. Era berean, gure abiapuntuko premisa aintzat hartuta, konbergentziak eta Web 2.0k EAEko informazio-enpresei aurrerapenak ez ezik, zailtasunak edota arriskuak ere ekarri dizkietela. Zailtasun horiek hainbat faktorek baldintzatuta agertzen dira, hala nola gaur egungo ekonomia krisia eta murrizketak, hedabide bakoitzeko lanbide-kulturak eta erritmoak, eta, oro har, enpresa edo talde bakoitzaren idiosinkrasia, ibilbidea eta ikuspegia.

Dena den, Web 2.0rekin ez bezala, elkarrizketatutako arduradunetatik bat ere ez da ausartzen konbergentziaren alde onak goستن, edukien optimizazioaz eta erren-tagarritasunaz hitz egiteko ez bada. Edonola ere, azken urteotan denek onartu dute erredakzioko lanean egindako aldaketa nagusiek fenomeno horrekin dutela zerikusia. Hala ere, aldaketa horiek ez dira iritsi lan- eta lansari-baldintzak aldatzera, eta erredakzioaren eremua eta informazio-tratamendua egokitzeari lotuta daude batez ere. Horri dagokionez, nabarmentzekoa da zer-nolako indarra ari den lortzen web-euskarria erredakzioaren barnean. Horri esker, euskarri tradizionalako kazetarien eguneroko errutinetan gero eta gehiago kontuan hartzen da ziberhedabidea.

Konbergentzia hori arrisku gisa ikusten da, ordea, bereziki ohiko *modus operandi* horiek berritzeko prozesuari begira, kontratuak berritzera eta kultura berri batzuk onartzera eramaten gaituelako, eta hori erronka handia da kazetari beteranoentzat, bai eta, aldi berean, ezinegon eta kezka-iturri ere. Izatez, erakunde horiei konbergentziak ekartzen dien arrisku handiena da erredakzioko rola kolokan jartzea, hots, -offline kazetarien ohiko ahalmen-galera onlineko kazetarietarako,-

bai eta profesionalen artean zabaltzen den kezka langileen artean sor daitezkeen aldaketan-, lanpostu-murrizketen, lan-baldintzen aldaketan inguruan, etab-. Beste zalantza bat profil tekniko zein kazetaritzazkoaren amortizazioan sortzen da. Horri dagokionez, egindako ikerketak erakutsi du onlineko kazetariak, normalean, pent-samolde irekiagoa dutela profil multimedia eta polibalentearekiko, aurreko ikerke-tan adierazi den bezala.

Aztertutako hedabideek onartzen dute gaur egungo ingurune aldakorrean diber-tsifikazioa dela estrategia nagusia, audientziarengana iristeko oso baliagarria baita. Hedabide horiek zeharka eta multimedia moduan kudeatu nahi dituzte beren edu-kiak, eta, horretarako, jakin badakite internet dela bitarteko nagusietakoa. Estrategia edo planteamendu horrek eduki-eskaintza koherente bat eskatzen du, eta horrek, bere aldetik, euskarri guztien artean sinergia handiagoak eskatzen ditu. Labur esanda, lan egiteko estilo eta eredu berri bat, malguagoa.

Ikerketa-kasu guztietan aurrerapen argi bat ikusten da; zehazki, 2005. urteaz ge-roztik, erredakzioen eremua berregituratu egin da, hedabide tradizioaletako lantal-deak eta webeko lantaldeak elkarrengana hurbiltze aldera. Beraz, kazetariak hainbat urtez geroztik ari dira aldi berean gai eta hedabide batean baino gehiagotan lanean. Kasu batzuetan, hurbiltze hori dela-eta, kazetarien profila eta lana aldatu egin dira. Batez ere, *Berria* taldean eta *Goiena* taldean ikusten da hori argien. Bi enpresa ho-riek ibilbide laburra dute, eta konpromisoa dute tokiko eta eskualdeko informazioa euskaraz emateko; horretan bat datoz. Aldiz, hedabide handiagoek, hala nola *Deiak*, *EITBk*, *El Correok* eta *El Diario Vascok*, zalantza handiagoa dute beren erredakzioe-tan konbergentzia-eredu argiak ezartzeko garaian.

Konbergentziak ez dakar berekin albisteak eratzeke plangintza bateratua egitea kasu guztietan. Dena den, konbergentzia argi bat hautematen da informazioa jaso-tzeko fasean; fase horretan, lankidetzeta-hitzarmenak egin dituzte paperaren/irradiaren/telebistaren eta webaren artean. Komunikazio-jario hori arinagoa da, eta naturalta-sun handiagoz onartu dute enpresa bimedietan (prentsa + ziberhedabidea, edo TB + ziberhedabidea, edo irratia + ziberhedabidea) —enpresa horiek kazetari gutxiago di-tuzte—. Baliabide gehiago dituzten ikus-entzunezko enpresa trimedietan, hala nola *EITBn* eta *Goienan*, beharrezkoa izan da harago joatea eta erredakzioan euskarriak koordinatzeko eta kazetarien arteko komunikazioaz arduratzeko berariazko postuak sortzea. Gauzak horrela, edukiak lantzeko lan-dinamika berriek berekin dakarte es-kakizun profesional handiagoa, erredakzio integratuetan izan edo ez.

Elkarrizketatutako arduradunak bat datoz: ekonomia-krisia eta inbertsio eskasia dira erredakzioen konbergentzian aurrera egiteko oztopo nagusiak. Hain modu ire-kian ez bada ere, onartzen dute profesionalen jarrerak edo aurretiko joerak garran-tzia duela horrelako prozesu bati ekiteko orduan. Oro har, profesionalen etengabeko prestakuntza eta egokitzapena garrantzitsua direla onartzen dute, eta aldaketak po-liko-poliko egiten saiatzen dira. Horrexegatik hain zuzen ere, *Goiena* taldean soilik ikusi dugu erabateko integraziotik gertu dagoen egoera aurreratua. Talde horrek jarrera proaktiboa izan du, eta bere komunikazio-helburuei eta tamainari egokitu-tako ekintza-esparru bat diseinatu du. Aldaketa horiek aukera eman dute informa-zioaren kalitatea hobetzeko, ikus-entzuleen kopurua handitzeko eta erredakzioko baliabideak optimizatzeko, bai eta kazetariak autonomia handiagoa izan dezaten bultzatzeko ere. *EITBk* arrakasta-maila bera lortuko luke 2.0 kudeaketari eta lanari

dagokienez, ekintza-plan espezifiko bat ezarriz gero, eta negoziorearen alderdi horretarako jarrera bereziki proaktiboa izanez gero.

Aipagarria da aztertutako enpresek papereko eta ikus-entzunezko kazetariak birgaitzearen alde ez ezik, online kazetariak birgaitzearen alde ere egiten dutela; joera hori berritzailea da, eta bat dator konbergentziaren helburuekin. Euskal hedabideen aburuz, oraindik ere baliagarria da erredakzio berezien bidez lan egitea, baina beharrezkoa da eredu horretan aurrera egitea eta erredakzioek eta kazetariak, autonomoak izanagatik, elkarrekin lan egitea eta elkar ulertzea. Berez, aztertutako erredakzio tradizionalak eta web-erredakzioak edukiak editatzeko sistema bereziak dituzte, eta horrek zaildu egiten du integrazioa, bai eta oinarrizko mailan ere, hots, maila teknologikoan, kazetarien profil mediatiko balioaniztuna gorabehera. Nahiz eta barne-komunikazioa eskasa izan eta zuzendaritzaren helburuak zein diren argi eta garbi ez jakin, oro har, positiboak dira Konbergentziari eta Web 2.0 gaiei buruzko jarrerak, nagusiki webguneko ziberkasetarien artean, konbergentziak eta Web 2.0k aurrerakuntzak baitakartzate berekin.

Zehazki, Web 2.0ri dagokionez, sare sozialen kudeaketa guztiz txertatu da hedabidearen egituran (papera/irratia/telebista, weba + sare sozialak). Ideia horrekin batera, kazetariaren ikuspegi jakin bat zabaldu nahi izan da; zehazki, kazetaria komunikatzaile gisa hartu nahi izan da, *community manager* gisa edo papereko, irratiko, telebistako kazetari edo online kazetari gisa bainoago. Kazetariak gero eta gehiago dira komunikatzaileak: hainbat hedabideren bidez zabaltzen diren edukiak sortzen dituzte, eta “jarraitu” egiten diegu. Elkarrizketatutako arduradun eta kazetari gehienek onartzen dute 2.0 ekintza horrek aldaketa nabarmenak ekarri dituela eguneroko lanean, batez ere hedabide digitalean lan egiten duten kazetarien eguneroko lanean. Aldaketa horiek direla-eta, ziberkasetarien lan-zama argi eta garbi handitu da. Zama hori, ordea, ez da kasu guztietan behar bezala aintzatesten. Eitb.eus-ek izan ezik, aztertutako gainerako hedabideek ez dute 2.0 eginkizunetarako berariazko lantaldea abiarazteko asmorik, epe labur edo ertainean behintzat.

Amaitzeko, ikerketaren hipotesia kontuan harturik, nahiz eta aztertutako hedabideak ingurune aldakor eta oso dinamiko batean egon, lan-ereduetan eta lan-antolaketan gertatzen ari diren aldaketa-prozesuak nahiko motelak direla ondoriozta dezakegu. Aldaketa horiek etengabeko espermentazioa eskatzen dute praktikan, eta horrek, bere aldetik, kazetariari eskatzen die egokitzeko gogoia izatea, are gehiago kontuan hartuta kazetarien lana gero eta konplexuagoa dela. Hortaz, epe laburrean, barne-komunikazioa izango da ikertutako hedabideen erronka nagusietako bat, informazio-jarioak errazteko eta kazetarien zalantzak eta mesfidantzak gaingiditzen laguntzeko.

## Erreferentzia bibliografikoak

- Agirreazkuenaga, I. et al. (2012). EITB aro digitalean: Hedabideak, kazetariak eta edukiak uztartzen. *Euskonews & Media*, 614.
- Arana, G., eta Zuberogoitia, A. (2012). Goiena Komunikazio Taldea: tokiko talde multimedia baten kasu-azterketa. *Uztaro*, 83, 71-89.
- Arantzabal, I. (2005). Kazetari multimediaren bidean. *Mediatika*, 11, 265-269.
- Bullido, E. (2015). *La situación de la prensa en España en diez gráficos*. Recuperado de <http://enriquebullido.com/la-situacion-de-la-prensa-en-espana-en-diez-graficos/>.
- Dailey, L., Demo, L., & Spillman, M. (2005). The Convergence Continuum. A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, 13(3), 150-168.
- Díaz Noci, J., eta Meso, K. (1998). Euskal Hedabideak interneten. *Uztaro*, 27, 23-32.
- Díaz Noci, J., Larrañaga, J., Larrondo, A., eta Meso, K. (2004). *El impacto de internet en los medios de comunicación vascos*. Leioa: UPV/EHU.
- Domingo, D., & Paterson, C. (2011). *Making online news. Vol. 2: newsroom ethnography in the second decade of internet journalism*. New York: Peter Lang.
- Doyle, G. (2010). From Television to Multi-Platform. Less from More or More for Less?. *Convergence*, 16(4), 431-449. doi: 10.1177/1354856510375145
- Dupagne, M., & Garrison, B. (2006). The meaning and influence of convergence. A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center, *Journalism Studies*, 7, 237-255. doi: 10.1080/14616700500533569
- Elordui, A., Ramírez, T., eta Arana, E. (arg.), *Multimedia komunikazioa: gaur egungo erronkak eta estrategia berriak*. Leioa: UPV/EHU, 51-71.
- Erdal, I. J. (2012). Bridging the Gap. Towards a typology of cross-Media news production processes. In E. Siaperá, & A. Veglis. *The Handbook of Global Online Journalism*. Malden: Wiley-Blackwell, 179-191.
- García Avilés, J. A., Meier, K., Kaltenbrunner, A., Carvajal, M., & Kraus, D. (2009). Newsroom integration in Austria, Spain and Germany. Models of media convergence. *Journalism Practice*, 3(3), 285-303.
- García Avilés, J. A., Sábada, M. R., eta Martínez-Costa, M. P. (2016). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Pamplona: Eunsa.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.
- Killebrew, K. C. (2005). *Managing Media Convergence: Pathways to Journalistic Cooperation*. Ames, Ia.: Blackwell.
- Larrañaga, J. (2008). La práctica profesional en el proceso de convergencia mediática. Una aproximación metodológica. Estudio del caso del grupo local de comunicación GOIENA Komunikazio Zerbitzuak, Koop.E. *Anàlisi*, 37, 93-108.
- Larrondo, A., Larrañaga, J., Meso, K., eta Agirreazkuenaga, I. (2012). The Convergence Process in Public Audiovisual Groups. The case of the Basque Public Radio and Television (EITB), *Journalism Practice*, 6(5-6), 788-797. doi: 10.1080/17512786.2012.667282

- Larrondo, A., Domingo, D., Erdal, I. J., Masip, P., & Van den Bulck, H. (2016). Opportunities and Limitations of Newsroom Convergence. A comparative study on European public service broadcasting organisations, *Journalism Studies*, 17, 277-300. doi: 10.1080/1461670X.2014.977611
- Legorburu, J. M. (koord.) (2014). *Modelos de convergencia de medios en España* (Vol. I). Madril: CEU Ediciones.
- López García, X., eta Pereira, F. (arg) (2010). *Convergencia digital. Reconfiguración de los Medios de Comunicación en España*. Santiago de Compostela: USC.
- López García, X. et al. (2011). *Las herramientas de la web social en el contexto de los medios de comunicación en Galicia*. *Revista Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 8, 836-845.
- Masip, P. et al. (2011). Integración de redacciones en los medios locales y comarcales catalanes. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 17(19), 167-182. doi: 10.5209/rev\_ESMP.2011.v17.n1.9
- Meier, K. (2007). Innovations in Central European Newsrooms. Overview and Case Study, *Journalism Practice*, 1(1): 4-19. doi: 10.1080/17512780601078803
- Meso, K. (2008). Tipología de los cibermedios vascos y modelos de producto. En G. López García, (arg.), *Comunicación local y nuevos formatos periodísticos en internet: cibermedios, confidenciales y weblogs*. Valentzia: Servei de Publicacions de la Universitat de València.
- Salaverría, R., eta Negrodo, S. (2008). *Periodismo integrado: Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Bartzelona: Sol90Media, Bartzelona.
- Salaverría, R., García Avilés, J. A., & Masip, P. (2010). Concepto de convergencia periodística. En X. López, eta X. Pereira, (arg.). *Convergencia digital. La reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: USC, 41- 61.
- Saltzis, K., & eta Dickinson, R. (2008). Inside the changing newsroom: journalists' responses to media convergence. *Aslib Proceedings*, 60(3), 216-228. doi: 10.1108/00012530810879097
- Singer, J. B. (2004). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies*, 5(1): 3-18. doi: 10.1080/1461670032000174701