

# Producción *cross-media*:

## El caso de Televisió de Catalunya

**María Isabel Villa Montoya**

Investigación presentada para optar al grado de Doctora en  
Contenidos de Comunicación en la Era Digital

**Directora: Dra. Rosa Franquet i Calvet**

Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat 1  
Facultat de Ciències de la Comunicació  
Universitat Autònoma de Barcelona

Marzo, 2011



## **Agradecimientos**

Esta investigación no habría sido posible sin el apoyo de los profesionales de TVC, Ccrtvi y Activa Multimèdia Digital que creyeron en el proyecto, me brindaron información y me dieron acceso a sus centros de trabajo. A todos ellos les agradezco su disponibilidad y colaboración.

A mi directora de tesis, Rosa Franquet, mi sincero agradecimiento por orientarme en los caminos a veces complejos del trabajo investigativo y por su decidido apoyo y ánimo para lograr los objetivos propuestos. Un afectivo reconocimiento merecen los profesores e investigadores del Grup de Recerca en Imatge, So i Síntesi (GRISS) que han compartido conmigo su trabajo y experiencia, gracias a David Fernández Quijada, Virginia Luzón, Xavier Ribes, María Teresa Soto, Laura Aymerich y Maddalena Fedele. De otras universidades de fuera de España, agradezco a Cauberghe Verolien (Bélgica), Anja Bechmann Petersen (Dinamarca) y Lars Fuglsang (Dinamarca) por permitirme visitar sus universidades y por ofrecerme sus conocimientos con tanta generosidad para ampliar los horizontes de esta investigación.

Gracias a mis padres, Manuel Villa y Ruth Montoya, por cultivarme el amor por el conocimiento y a mi compañero, José Ignacio Vélez, gracias por estar siempre a mi lado con su estímulo, paciencia y consejo.



# SUMARIO GENERAL

<b>Introducción</b>	<b>11</b>
<b>Objeto de estudio</b>	<b>14</b>
<b>Objetivos y preguntas de investigación</b>	<b>19</b>
<b>Fases de la investigación</b>	<b>21</b>
<b>1 Marco teórico</b>	<b>25</b>
<b>1.1 La organización como espacio de investigación</b>	<b>30</b>
1.1.1 Perspectiva de análisis sobre las prácticas productivas y la cultura organizativa	36
1.1.1.1 La cultura de la organización	38
1.1.2 Perspectiva de análisis sobre la innovación tecnológica en las organizaciones	43
1.1.2.1 Actor Network Theory (ANT) aplicada al estudio de las prácticas productivas cross-media	48
<b>2 Aproximación teórica a la noción de televisión cross-media</b>	<b>55</b>
<b>2.1 Dimensiones de la televisión cross-media</b>	<b>59</b>
2.1.1 La estrategia de gestión cross-media	60
2.1.1.1 Casos representativos de la diversificación hacia una estrategia cross-media	64
2.1.1.2 Ventajas de la producción cross-media	71
2.1.2 Consideraciones tecnológicas de los procesos de producción cross-media	74
2.1.2.1 Fase de creación de contenido	74
2.1.2.2 Empaquetado, programación e integración de contenido	79
2.1.2.3 Transmisión y recepción	82
2.1.2.4 Infraestructuras de transmisión	84
2.1.2.5 Terminales de recepción	88
2.1.3 Cualidades de los contenidos cross-media	91
2.1.3.1 Remediation	92
2.1.3.2 La convergencia retórica	94
2.1.3.3 Reconfiguración versus multimedia	95
2.1.3.4 Intertextualidad, intermedialidad y transtextualidad	97
2.1.3.5 Los contenidos de televisión según sus sistemas de producción cross-media	99
<b>3 Marco metodológico</b>	<b>103</b>
<b>3.1 El estudio de caso</b>	<b>105</b>
3.1.1 Marco temporal	108

<b>3.2</b>	<b>Diseño de las herramientas metodológicas para el estudio de la oferta de productos multiplataforma</b>	<b>111</b>
3.2.1	Tabla de análisis	113
3.2.1.1	Productos ofertados a través de la TDT	113
3.2.1.2	Productos ofertados a través de Internet	117
3.2.1.3	Productos ofertados a través de teléfonos móviles	121
3.2.2	Captura y análisis de los datos	123
3.2.3	Elección de la muestra	125
<b>3.3</b>	<b>Diseño de las herramientas metodológicas para el estudio etnográfico de la producción cross-media</b>	<b>129</b>
3.3.1	Observación	131
3.3.2	Entrevistas	134
3.3.3	Revisión de documentos	138
3.3.4	Análisis de datos	141
<b>4</b>	<b>Adaptación de la estructura organizativa a la producción cross-media</b>	<b>143</b>
4.1	Identificación de los grupos o macroactores	143
4.2	Funciones y relaciones entre empresas	157
<b>5</b>	<b>Oferta de contenidos multiplataforma</b>	<b>165</b>
5.1	Servicios y tecnologías	165
5.1.1	TDT	166
5.1.1.1	Derivación de programas en un entorno multiplataforma	170
5.1.1.2	Teletexto	173
5.1.1.3	Servicios interactivos	177
5.1.2	Internet	182
5.1.2.1	Video bajo demanda	184
5.1.2.2	Herramientas de participación online	187
5.1.3	Teléfonos móviles	189
<b>6</b>	<b>Cultura organizativa de TVC: Dinámicas de transformación</b>	<b>195</b>
6.1	El cambio tecnológico como cimiento de la cultura empresarial	196
6.1.1	La ampliación de los sistemas de emisión	197
6.1.2	La adaptación a la producción cross-media	204
6.2	La identidad corporativa y la innovación	210
<b>7</b>	<b>Prácticas productivas cross-media: Club Super3, 3xl.cat, Loops! y Ritmes.clips</b>	<b>221</b>

<b>7.1</b>	<b>La producción como una red aleatoria y dinámica</b>	<b>221</b>
<b>7.2</b>	<b>Estudios de caso</b>	<b>224</b>
7.2.1	Club Super3	224
7.2.2	3xl.cat	229
7.2.3	Loops! y Ritmes.clips	232
7.2.4	Expansión multiplataforma de los proyectos televisivos	237
<b>7.3</b>	<b>Configuración de las redes de producción</b>	<b>244</b>
7.3.1	Red de producción concentrada	248
7.3.2	Red de producción mixta	254
7.3.3	Red de producción dispersa	260
<b>7.4</b>	<b>Mecanismos de coordinación</b>	<b>264</b>
<b>7.5</b>	<b>Flujos productivos</b>	<b>276</b>
7.5.1	El impacto de los gestores de contenido en los flujos productivos	277
<b>7.6</b>	<b>La articulación de los actores humanos y no humanos en la producción</b>	<b>288</b>
7.6.1	Niveles de vinculación entre grupos	294
7.6.1.1	Interacción	295
7.6.1.2	Cooperación	298
7.6.1.3	Integración	300
<b>8</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>307</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>325</b>
	<b>Resumen y conclusiones en inglés exigidas para optar a la mención de Doctorado Europeo</b>	<b>345</b>
	<b>Abstract</b>	<b>345</b>
	<b>Conclusions</b>	<b>347</b>
	<b>Anexos metodológicos</b>	<b>365</b>





## SUMARIO DE FIGURAS

<i>Figura 1. Niveles de cultura y su aplicación a las prácticas productivas cross-media en TVC</i> .....	41
<i>Figura 2 Dimensiones de la televisión cross-media</i> .....	60
<i>Figura 3. Modelo metodológico empleado</i> .....	103
<i>Figura 4. Estudio de caso y programas del análisis</i> .....	107
<i>Figura 5. Evolución de los programas de la muestra del 2007 al 2010</i> .....	110
<i>Figura 6. Ficha del programa A ritme de pedal</i> .....	118
<i>Figura 7. Ficha del programa Ritmes</i> .....	118
<i>Figura 8. Web del programa Temps de neu</i> .....	119
<i>Figura 9. Observación de la producción por plataforma y sus relaciones transversales</i> .....	132
<i>Figura 10. Empresas que participan en la producción cross-media</i> .....	147
<i>Figura 11. Organigrama de Ccrtvi</i> .....	150
<i>Figura 12. Organigrama del área de contenidos de Ccrtvi</i> .....	151
<i>Figura 13. Organigrama del área técnica de Ccrtvi</i> .....	152
<i>Figura 14. Organigrama de TVC</i> .....	155
<i>Figura 15. Sección ritmes.cat en el teletexto</i> .....	174
<i>Figura 16. Sección ritmes.cat en el teletexto</i> .....	175
<i>Figura 17. Aplicación interactiva para TDT asociada a El Partit</i> .....	177
<i>Figura 18. Aplicación interactiva para TDT asociada a Els Matins</i> .....	178
<i>Figura 19. Aplicación interactiva para TDT asociada al Club Super3</i> .....	178
<i>Figura 20. Servicio de video online 3alacarta, 2008</i> .....	185
<i>Figura 21. Portal de TVC para teléfonos móviles en 2008</i> .....	190
<i>Figura 22. Comentario de uno de los socios del Club Super3</i> .....	227
<i>Figura 23. Comentario de los socios del Club Super3</i> .....	227
<i>Figura 24. Personaje Lila del Club Super3</i> .....	228
<i>Figura 25. Imagen de presentación del programa 3xl.cat en antena</i> .....	231
<i>Figura 26. Grupos de producción en el Club Super3</i> .....	245
<i>Figura 27. Grupos de producción en 3xl.cat</i> .....	246
<i>Figura 28. Grupos de producción en Loops! y Ritmes.clips</i> .....	247
<i>Figura 29. Supervisión directa en la red concentrada del Club Super3</i> .....	250
<i>Figura 30. Posición del contenido en la red dispersa de producción</i> .....	263
<i>Figura 31. Formas de coordinación</i> .....	265
<i>Figura 32. Acoplamiento recíproco en la red concentrada</i> .....	270
<i>Figura 33. Acoplamiento mancomunado en la red mixta</i> .....	271
<i>Figura 34. Circuito de procedimientos estandarizados de administración de contenidos digitales</i> .....	278
<i>Figura 35. Circuito de procedimientos estandarizados simultáneos de administración de contenidos digitales</i> .....	279
<i>Figura 36. Ciclo de vida del contenido digital</i> .....	285

<i>Figura 37. Flujos productivos del Club Super3.....</i>	<i>289</i>
<i>Figura 38. Flujos productivos del 3xl.cat.....</i>	<i>291</i>
<i>Figura 39. Flujos productivos de Loops! y Ritmes.clips.....</i>	<i>292</i>
<i>Figura 40. TV3 Programación semanal del 6 al 12 de octubre del 2008.....</i>	<i>365</i>
<i>Figura 41. Canal 33 Programación semanal del 6 al 12 de octubre del 2008.....</i>	<i>366</i>
<i>Figura 42. K3 Programación semanal del 6 al 12 de octubre del 2008.....</i>	<i>367</i>
<i>Figura 43. Canal 300 Programación semanal del 6 al 12 de octubre del 2008.....</i>	<i>368</i>

## **SUMARIO DE TABLAS**

<i>Tabla 1 Fases de la innovación en los medios.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 2. Criterios metodológicos empleados para la definición de producto.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 3. Productos de teletexto considerados en el análisis.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 4. Productos interactivos considerados en el análisis.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 5. Productos para Internet considerados en el análisis.....</i>	<i>121</i>
<i>Tabla 6. Productos para teléfonos móviles considerados en el análisis.....</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 7. Tabla de análisis aplicada en la observación de productos multiplataforma.....</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 8. Oferta de productos multiplataforma en Club Super3, 3xl.cat, Loops! y Ritmes.clips.....</i>	<i>237</i>
<i>Tabla 9. Características de las redes de producción.....</i>	<i>276</i>

## **SUMARIO DE GRÁFICOS**

<i>Gráfico 1. Oferta de productos multiplataforma por programa.....</i>	<i>127</i>
<i>Gráfico 2 Tipología de sitios online de programas.....</i>	<i>183</i>
<i>Gráfico 3. Herramientas de participación en los sitios online de programas.....</i>	<i>188</i>

## Introducción

Cuando se escribe esta tesis, la televisión atraviesa un estado de mutación y redefinición de sus capacidades, su relación con los espectadores y su lugar en el conjunto de medios de comunicación. La noción de televisión y con ella el concepto de programación y las formas de consumo audiovisual se han transformado sustancialmente (Uricchio,1999; Zaragoza, 2002; Spigel y Olsson, 2004). En los últimos diez años esos cambios se aceleran con la irrupción de otras plataformas que vienen a competir con la misión esencial de la televisión (Lotz, 2009).

Entre las innovaciones más evidentes del medio en las últimas décadas se encuentra el aumento en la oferta de canales, la popularización de los mandos a distancia, la aparición del videocasete, el teletexto, los sistemas de recepción digital y los servicios interactivos. Con la digitalización de la señal y el avance de Internet, el consumo de televisión ha dejado de estar unido al televisor y ha derivado hacia los ordenadores, los teléfonos móviles o cualquier otro dispositivo con pantalla capaz de recibir señal audiovisual.

Esta evolución tecnológica influye no sólo en la relación con los usuarios, sino también en los procesos productivos.

*The combination and consolidation and networking of different media organizations, formats, and properties with the emerging participatory media culture online suggests that making television (or movies for the matter) is increasingly not just about making television anymore- it is about developing cross-media strategies, adapting formats and plotlines to user interactions, and providing sponsors (investors and advertisers) a wide variety of options to tie in the program's content.*

(Deuze, 2007: 187)

El estudio de las prácticas productivas relacionadas con el avance tecnológico de la televisión plantea importantes preguntas sobre la organización y las estrategias para ordenar todas las fases del circuito de preproducción, producción y postproducción de programas para diversas plataformas. ¿Cuáles son las sinergias? ¿Se puede hablar de renovación o estamos ante una reinención del medio? ¿Cómo se debe abordar el estudio de la televisión

durante un proceso de cambio? ¿Cuáles son las estrategias de las organizaciones para gestionar los nuevos desarrollos tecnológicos? ¿Qué competencias exige este proceso a los profesionales? ¿Cómo coordinar una producción para múltiples plataformas de comunicación? ¿Cuáles son los sistemas más efectivos de cooperación entre medios?

Entre este cúmulo de preguntas, estudiamos la transformación de las prácticas productivas con el objetivo de conocer las estrategias de los medios para producir en un nuevo entorno tecnológico. Analizamos los modos en los que las cadenas de televisión hacen frente a la emisión multiplataforma y vemos cómo este proceso afecta y determina su oferta de contenidos y servicios.

Este proyecto empezó a concretarse en el marco del proyecto de I+D financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia de España titulado *Televisión interactiva en el entorno cross media: tipología de la oferta, los contenidos y los servicios emergentes* (SEJ2006-11245/SOCI) y continúa con el proyecto *Entorno cross media: transformaciones organizativas y productivas en los grupos radiotelevisivos* (CSO2009-09367), financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación dentro del Plan Nacional I+D+I (2009-2011), ambos dirigidos por la doctora Rosa Franquet i Calvet.

El concepto central que se usa en esta tesis es *cross-media*. Este término ha sido usado en investigaciones precedentes interesadas en una producción integrada para diferentes medios de comunicación (Erdal, 2007; Bechmann Petersen, 2007) para nombrar las prácticas productivas relacionadas con elaboración de contenido digital para dos o más plataformas, como Internet, teléfonos móviles o cualquier otro soporte capaz de sobrellevar la señal digital.

A efectos prácticos y teóricos es importante conocer cuáles son las consecuencias del fenómeno *cross-media* en las condiciones de trabajo, el organigrama o el control que los profesionales tienen sobre los contenidos creados para programas de televisión. Buscamos descubrir en qué grado la producción de televisión integra los nuevos medios y la manera en que los departamentos que solían existir como grupos separados ahora trabajan juntos

y cooperan articulando estrategias que les permitan operar en las diversas plataformas y soportes.

Esta investigación es el resultado de un estudio exploratorio sobre Televisió de Catalunya (TVC). Elegimos esta cadena por ser pionera en España en desarrollo tecnológico (Prado y Fernández, 2006). Partimos de un análisis de caso que expresa una realidad concreta y circunscrita a un contexto particular, pero con el interés de llegar a conclusiones que puedan enriquecer el conocimiento de la industria audiovisual en general.

El trabajo se estructura en dos partes, la primera consta de una aproximación teórica y metodológica al objeto de estudio, y la segunda presenta los resultados del análisis. El marco teórico da cuenta de las investigaciones precedentes en el área de conocimiento y sitúa los conceptos y los autores que se han aplicado en estudios anteriores donde se analizan los medios de comunicación como organizaciones sometidas a constantes cambios tecnológicos.

En la segunda sección del marco teórico se profundiza en el concepto de televisión *cross-media* desde tres ángulos: primero, como estrategia de mercado; segundo, como proceso productivo en el que intervienen varias áreas de la organización y tercero, como conjunto de productos creados bajo unas características específicas.

El tercer capítulo de la tesis describe la metodología, las herramientas y las variables utilizadas para la recolección de datos con el fin de dar paso a los resultados y la discusión. La segunda parte de la memoria se organiza en varios capítulos, cada uno de los cuales aborda un concepto o problema clave dentro de la producción *cross-media*. Los primeros se concentran en Televisió de Catalunya y el último capítulo presenta los estudios de casos y las características de la producción *cross-media*. Así, el texto progresa desde las bases más generales necesarias para la comprensión de la organización, hasta llegar al estudio de cuatro programas específicos: *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!*

y *Ritmes.clips*, elegidos después de una observación de la oferta general de TVC en TDT, Internet y teléfonos móviles.

En el cuarto capítulo se analiza la estructura de TVC y se identifican los grupos que participan en la producción para las nuevas plataformas de emisión en la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA). En el quinto capítulo se presentan los resultados de la oferta multiplataforma y se estudia el estado de evolución y explotación de las capacidades técnicas de cada soporte. En el sexto se examinan las características de la transformación de la cultura organizativa hacia una producción *cross-media*.

El séptimo capítulo de los resultados se dedica a las prácticas productivas relacionadas con la creación de contenidos y servicios para TDT, Internet y teléfonos móviles, comparando las diversas maneras de llevar a cabo la producción a través de los programas antes mencionados. En este capítulo se analiza el problema desde tres perspectivas: primero, se presentan las estrategias organizativas; segundo, los centros de coordinación; y tercero, los flujos productivos. El trabajo acaba con las conclusiones, donde se responden las preguntas de investigación planteadas al inicio.

## **Objeto de estudio**

El proceso de evolución que atraviesa la televisión en la primera década del siglo XXI ha suscitado múltiples interpretaciones teóricas y una abundante terminología sobre la que no hay consenso. De ahí que la noción de televisión *cross-media* se extienda por un territorio amplio y a veces ambiguo donde caben diversas exposiciones y análisis sobre la transformación del medio y en el que se han acuñado una gran variedad de términos que hacen alusión al desarrollo de la televisión a la luz de sus cambios tecnológicos y culturales (véanse por ejemplo: Spigel, 1992; Hartley, 1992; Silverstone, 1994; Richeri, 1994; Dienst, 1994; Uricchio, 1999).

La televisión *cross-media* se concibe en este trabajo a través de autores que desde diversas perspectivas han abordado la producción audiovisual en el

nuevo siglo. Estos conceptos son agrupados y reelaborados con el ánimo de conocer las características de los procesos que involucran la creación de contenidos para nuevas plataformas.

El término *cross-media* está relacionado con otros conceptos similares tales como transmedia (Jenkins, 2003, 2008), multiplataforma (Jeffery-Poulter, 2002), intermedialidad e intertextualidad (Jensen, 1999), convergencia y divergencia (Jenkins, 2001). Esta falta de homogeneidad en relación con el significado exige una aclaración teórica sobre lo que de ahora en adelante se asume como televisión *cross-media* y la aplicación de los conceptos medio y plataforma.

En primer lugar, *cross-media* denota el cambio de la televisión, vista como una organización de medios en la que se integran productos para TDT, Internet y teléfonos móviles. Esta acepción del término ha sido usada por investigaciones precedentes en este campo (véanse por ejemplo: Kjus, 2008; Erdal, 2008; Bechmann Petersen, 2009).

Así mismo, reelaboramos desde la sociología cognitiva la definición sobre las formas del trabajo cooperativo (Rasmussen et al., 2002) para describir como producción *cross-media* un sistema de trabajo creado para facilitar la interacción funcional de una organización a través de recursos técnicos y cognitivos que permiten la creación de redes en función de relaciones entre individuos y herramientas.

La configuración de la producción *cross-media* puede asumir varias formas, dependiendo de la ubicación espacial de los individuos, el acceso a los contenidos o la manera como se unen y se asocian los sujetos que participan en ella. De acuerdo con la asignación de tareas, los procesos *cross-media* dividen el sistema de producción en distintas actividades que pueden ser asumidas por uno o varios individuos, uno o varios grupos o una o varias empresas. Esta elección da como resultado distintas configuraciones de la producción *cross-media*. Las posibles fronteras de los grupos y la asignación de tareas hacen que los individuos, grupos o empresas que participan en la

producción *cross-media* puedan responder a distintos criterios y valores productivos, en razón a diversos contextos culturales como el lugar de trabajo, el entorno y la experiencia.

La televisión *cross-media* compromete de acuerdo con Boumans (2004) la emisión de los contenidos por un amplio rango de posibles soportes de recepción tales como televisión, ordenador o dispositivos móviles. Este enfoque del término coincide con los estudios de la mediatización centrados en las tecnologías de medios y sus consecuencias en la comunicación humana (Krotz, 2008; Hjarvard, 2008; Livingstone, 2009).

El concepto de medio es difícil de delimitar debido a que la digitalización y la convergencia de audio, video y datos en una sola fuente de emisión y recepción ha desdibujado sus fronteras y por tanto sus teorías de aproximación (Gorman y McLean, 2003). Pero aquí, con fines operativos, cuando se hable de medio se asumirá como un medio tecnológico con una función comunicativa (Fagerjord, 2003). En otras palabras, el medio aludirá a una tecnología específica que hace posible la transmisión del mensaje de la misma manera que un artista usa con un fin determinado el bronce, la pintura o la madera (Erdal, 2008). Desde la mediatización (Krotz, 2008) se puede asumir la televisión *cross-media* como un fenómeno multifacético caracterizado por:

- 1) Un sistema de medios más complejo, gracias a la amplia gama de soportes que permiten el consumo audiovisual.
- 2) Un cambio en las funciones de los diferentes medios. Por ejemplo, ver la televisión en la actualidad es una experiencia diferente de lo que fue en décadas anteriores.
- 3) Una mayor presencia de los medios en las actividades individuales y sociales. Gracias a la expansión mediática ahora es posible ver televisión en situaciones antes impensables, como cuando se viaja en el metro.



4) Una alteración de las formas de comunicación y de las relaciones entre las personas a nivel micro y un cambio a nivel de la organización de la vida social y sus redes, a nivel macro. Debido a que la televisión incluye nuevas maneras de interactividad es posible subvertir el orden entre el emisor y el receptor.

Otro de los conceptos centrales en la comprensión de la televisión *cross-media* es el concepto de plataforma porque a través de su estudio, como dice Sierra (2002) refiriéndose a la convergencia, se evidencia cómo se fusionan la industria televisiva e informática, gracias a que las telecomunicaciones abren paso a nuevas hibridaciones, a la competencia económica entre sectores y mercados diferentes.

“La gama de plataformas que soportan señal audiovisual digital son un elemento definidor de la nueva concepción televisiva” (Cebrián, 2004: 186). Cada plataforma participa de la emisión ofreciendo una versión del mensaje audiovisual además de productos particulares que aportan un valor añadido a los usuarios, incrementan su atención y promocionan y refuerzan el mensaje. Este conjunto de plataformas es, en otras palabras, la puerta al acceso a la televisión *cross-media* y de ellas depende en gran medida el éxito o el fracaso de los proyectos más innovadores de las empresas audiovisuales y la provisión de servicios. Aunque el concepto de plataforma es polisémico se relaciona especialmente en el área de la comunicación con un grupo de capacidades tecnológicas.

*Technology platform refers to a cluster of technological capabilities in which the potential of the technology generates a variety of new innovations/applications with advantage to the organisation owning the platform.*

(Wonglimpiyarat, 2004: 233)

En esta investigación se equipara la noción de medio a la de plataforma como sistema útil en el cumplimiento de una finalidad comunicativa, expresiva y narrativa. Los términos producción multiplataforma han sido usados habitualmente en el mundo empresarial para designar las tareas que implican la elaboración de contenidos para distintos soportes y producción *cross-media* en el ámbito académico para referirse al mismo fenómeno. Pero en este trabajo

el término multiplataforma aludirá, desde su perspectiva tecnológica, al sistema de emisión para varias plataformas y *cross-media* a las prácticas productivas que ésta conlleva.

Este mismo enfoque de la noción de producción *cross-media* es compartida por investigaciones precedentes realizadas en Noruega y Dinamarca, donde se estudia cómo las organizaciones están articulando la producción para múltiples plataformas y las estrategias de innovación que sustentan estos procesos (Moe, 2008; Kjus, 2008; Erdal, 2008; Bechmann Petersen, 2009; Krumsvik, 2009).

En general, estos trabajos detectan las posibilidades y las nuevas maneras de trabajar para varias tecnologías, en particular, estudian las formas de producción, centrándose en los instrumentos introducidos por la organización para garantizar una producción *cross-media*. Compartimos entonces con esta línea de estudios el interés por explorar las formas emergentes de producción y las transformaciones de todas las fases del proceso audiovisual (preproducción, producción, postproducción y emisión) que encierra la elaboración de contenidos susceptibles de ser explotados en varias plataformas de emisión.

Un objeto de estudio como éste representa un reto desde su planteamiento inicial debido a que la producción de las cadenas de televisión se caracteriza por un alto grado de división del trabajo dentro de un circuito que combina los esfuerzos de productores, técnicos, realizadores y profesionales de diversas áreas de la empresa. A este entorno productivo se suman las compañías externas que producen o coproducen para el medio y que van en aumento como resultado de las presiones de un mercado globalizado (Cottle, 2003; Fernández Quijada, 2008).

Pero consideramos imprescindible su estudio para distinguir las sinergias según las cuales varios grupos trabajan conjuntamente para alcanzar una meta común. Entre los posibles tipos de sinergias, nos interesan las sinergias técnicas aplicadas a la producción, las sinergias funcionales y organizativas, a

través de las cuales se establecen alianzas entre varios grupos o empresas y las sinergias simbólicas entendidas como los procesos de adaptación y aprovechamiento de un mismo contenido para diversos soportes (Bonet, 1996).

Los procesos de producción *cross-media* exigen un rediseño de las traslaciones, definidas por Latour (2008) como procesos en los que se enlazan los espacios y las agendas de los actores sociales. Sea cual sea el proceso, de adaptación y/o creación de contenido, las prácticas de producción *cross-media* requieren la creación de sistemas de comunicación e intercambio de contenidos que faciliten la colaboración entre varias áreas de la cadena que antes no tenían relación.

En resumen, estudiamos la televisión *cross-media* como una respuesta académica imperiosa ante el desafío que representan las posibilidades digitales de la comunicación después de que la convergencia desdibujara las fronteras entre los medios (Pavlik y McIntosh, 2004).

## **Objetivos y preguntas de investigación**

Esta investigación busca conocer cómo se desarrollan las prácticas productivas *cross-media*, identificar sus características y las herramientas tecnológicas empleadas durante el proceso de digitalización e inclusión de nuevas plataformas. Específicamente se intentan identificar las relaciones que surgen entre los equipos en el proceso de elaboración de un producto *cross-media* dentro de Televisió de Catalunya (TVC).

De acuerdo con las sugerencias de Cottle (2003), la complejidad de este fenómeno requiere un acercamiento gradual y por ello las preguntas de esta investigación corresponden a diferentes niveles de análisis:

P1. ¿Qué espacios televisivos ofertados por TVC en su parrilla programática tienen su derivación en TDT, Internet y teléfonos móviles?

El método de acercamiento al objeto de estudio se realiza a través del análisis de la oferta programática con dos propósitos. Primero, con el objetivo de identificar los programas en los que vale la pena desarrollar un estudio en profundidad para conocer las prácticas productivas *cross-media*. Unos espacios que cuentan con un número elevado de productos diseñados para su consumo en diferentes plataformas y pantallas. Segundo, para evaluar el desarrollo de la oferta multiplataforma global de TVC, conocer sus características generales y detectar tendencias en el uso de las nuevas plataformas de emisión.

P2. ¿Cómo se manifiesta el fenómeno *cross-media* en la cultura organizativa de TVC?

A través de esta pregunta buscamos descubrir cuáles han sido los cambios en las herramientas técnicas, los valores y las presunciones de la organización para adaptar su producción a las nuevas plataformas de distribución y cómo surgen las relaciones y sinergias.

P3. ¿Cuál es la estructura organizativa que sustenta las prácticas productivas *cross-media*?

A partir de esta pregunta se intenta descubrir la disposición del personal humano en la empresa y los grupos o empresas que facilitan la producción coordinada para varios medios. Se observará el sistema organizativo para entender cómo se articulan los objetivos, las funciones, los procesos y los roles dentro de un entorno flexible y dinámico como es el de una cadena de televisión en transformación.

P 4. ¿Qué sistemas de organización y prácticas productivas han implementado los programas de TVC que tienen mayor grado de contenidos distribuidos a través de la TDT, Internet y teléfonos móviles?

El propósito de esta pregunta es encontrar a través del estudio de distintos programas un mayor grado de heterogeneidad que nos permita conocer y

contrastar posibles maneras de llevar a cabo una producción *cross-media*. El estudio de programas permitirá comprender cómo afectan las condiciones particulares de cada proyecto audiovisual a los sistemas productivos y examinar cómo las estrategias generales, los planes de actividades y los objetivos de TVC son negociados, seguidos o subvertidos por los propios trabajadores.

## **Fases de la investigación**

De acuerdo con las preguntas planteadas inicialmente seguimos un desarrollo lineal y escalonado a través de ocho fases con el propósito de aproximarnos al análisis desde los conceptos generales hasta los aspectos más centrales.

### 1) Planteamiento inicial del problema

Conscientes de la transformación del sector radiotelevisivo, este proyecto parte de una inquietud académica en la que se busca realizar una investigación que de cuenta de los cambios en la estructura, creación y elaboración de contenidos digitales. En un principio, se piensa en un análisis global de la televisión *cross-media*, pero a medida que avanzamos en el fenómeno, centramos nuestra atención en las prácticas productivas, donde podemos comprobar las transformaciones en el seno de la propia empresa, evaluar sus tendencias y características.

En esta fase se entrevistan profesionales de diversas áreas y cargos de responsabilidad en TVC. El objetivo de estos encuentros es identificar los aspectos y sujetos vinculados con la producción *cross-media*, perfilar las preguntas de la investigación y comprobar la viabilidad de los objetivos esbozados en el planteamiento inicial del proyecto.

La información obtenida en estas entrevistas es suficientemente significativa para orientar el trabajo posterior en razón de las particularidades de la organización y permite incluir factores y categorías de análisis que de otra manera habrían pasado desapercibidos.

## 2) Revisión bibliográfica y elaboración del marco teórico

La investigación conlleva una extensa revisión de la bibliografía sobre los cambios de la televisión tras la digitalización. Utilizamos como fuente principal las bases de datos de revistas académicas nacionales e internacionales del área de comunicación. Repasamos las tesis doctorales y trabajos de investigación que han tenido como objeto de estudio la televisión y en particular TVC para encontrar aspectos afines y bases teóricas en las que apoyar nuestro análisis.

## 3) Estudio de la oferta multiplataforma

La exploración del caso de estudio incluye el estudio de la oferta de los productos multiplataforma asociados a los programas que se emiten en los canales televisivos de TVC: TV3, K3, 3/24 y 300, del 6 al 12 de octubre de 2008. Estos datos sirven para inferir el grado de evolución efectiva de productos para TDT, Internet y teléfonos móviles, y nos permiten conseguir una muestra representativa de los programas que se estudiarán como casos específicos.

## 4) Observación de las prácticas productivas *cross-media*

La observación se realiza en distintos lugares y empresas filiales de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) donde se lleva a cabo la creación e implementación de los productos multiplataforma para TDT, Internet y teléfonos móviles de TVC.

La observación se efectúa del 15 de diciembre de 2008 al 15 de febrero de 2009, en distintos horarios según la disponibilidad de los sujetos observados y tiene como objetivo general extraer datos relevantes sobre las prácticas específicas de producción.

## 5) Las entrevistas como herramienta para obtener información

En esta fase se realizan entrevistas con el objetivo de completar y contrastar los datos obtenidos durante el período de observación y conocer las particularidades productivas de los programas *3xl.cat*, *Club Super3*, *Loops!* y *Ritmes.clips*, elegidos como casos representativos durante la fase de

observación de la oferta multiplataforma. Entrevistamos individuos con altos niveles de responsabilidad frente a la creación o gestión de TDT, Internet y teléfonos móviles, así como a los miembros de los equipos de producción de los programas mencionados.

#### 6) Codificación y transcripción de los datos recogidos en las entrevistas

Las entrevistas, con una duración promedio de una hora, fueron transcritas manualmente y codificadas por tópicos, según las unidades de análisis preestablecidas, con el fin de resaltar los aspectos relevantes para el trabajo y establecer relaciones con los datos recogidos en el período de observación y con los documentos internos y externos de TVC.

#### 7) Redacción del informe final

La redacción del texto final de una investigación como ésta, en la que la información y los datos recogidos son abundantes (entrevistas, notas de campo, documentos internos y externos de la empresa, textos científicos y notas de prensa) fue el resultado de un esfuerzo de síntesis y razonamiento lógico. Pretendemos en este trabajo no sólo dar cuenta de los resultados de la investigación, sino también generar una discusión que transmita la complejidad del entorno productivo de una cadena de televisión sometida a las tensiones de la transformación *cross-media*. En general, buscamos expresar los resultados de manera concisa, pero a la vez explicar el proceso de análisis que nos ha llevado a desarrollar teorías propias.

Con relación a los aspectos más formales, hemos salvaguardado la privacidad de los informantes, nombrándolos de forma genérica, sin hacer referencia a su nombre. Esta salvedad fue tomada en cuenta desde el planteamiento inicial de las entrevistas con el fin de conseguir declaraciones y opiniones libres, y evitar que estas entrevistas pudieran ser usadas fuera del contexto académico que concierne a esta tesis, perjudicando el ambiente laboral de los informantes que contribuyeron de forma generosa con este trabajo.





## 1 Marco teórico

Los procesos de producción y la influencia de la tecnología digital en los mismos se han convertido en uno de los mayores focos de atención de las investigaciones sobre los medios informativos en la última década (véanse por ejemplo: Küng-Shankleman, 2000; Luzón, 2001; Ursell, 2001; Díaz Noci y Salaverría, 2003; Boczkowski, 2004a; Hemmingway, 2004, 2008; Domingo, 2006; Masip, 2005, 2008; Franquet et al., 2006, 2008; Pavlik, 2005, 2008; Erdal, 2007, 2008, 2009).

La capacidad que tiene la tecnología y concretamente Internet de influir o transformar completamente los medios tradicionales y sus formas de consumo han hecho de la investigación sobre la producción un área imprescindible en el estudio la transformación de la cultura digital (Cardoso, 2008).

Este nuevo escenario ha incentivado una variedad de trabajos que van desde la administración de medios en general (Sánchez-Taberner, 2000; Ytreberg, 2000; Cottle, 2003) hasta otros cada vez más especializados que se ocupan de mercados concretos (Sánchez-Taberner y Carvajal, 2002) y el sector de los contenidos digitales y sus modelos de negocio (Guallarte et al., 2005).

Aunque la producción de medios es un área profusamente investigada, Cottle (2003) asegura que existe un territorio entre las estructuras de la organización y las prácticas productivas que todavía no ha sido suficientemente examinado. Este territorio comprende diferentes campos de las organizaciones y las particularidades de las dinámicas de trabajo de los profesionales. En este entorno, anota, es necesario saber cómo los medios manejan las complejas presiones a las que están sometidos (económicas, políticas, regulatorias, tecnológicas, culturales o normativas).

Pavlik (2005), influido por el trabajo de Cottle y Ashton (1999), explica que el cambio tecnológico transforma las relaciones existentes entre las organizaciones de medios, los periodistas y todas sus áreas, incluidas las

audiencias, los anunciantes, los competidores, los reguladores y las fuentes de información, desdibujando además, las barreras geográficas de las comunidades como ciudad, país o mercado regional.

En relación con el cambio tecnológico, identificamos trabajos sobre la televisión pública, la privada y un grupo de investigaciones que establecen comparaciones entre los dos modelos. Sirvan como ejemplos la investigación de Helland (1995) que compara la producción y los textos periodísticos de un canal de televisión público con otro privado de difusión por satélite y el trabajo de Bechmann Petersen (2009) que sigue este mismo enfoque para encontrar diferencias y similitudes entre la producción de las cadenas públicas y privadas en un análisis socio-cultural y textual, bajo la estrategia metodológica *news ethnographic fiel analysis*.

Estos enfoques analíticos tienen sus bases en áreas de estudio con una amplia trayectoria sobre análisis de medios públicos y las políticas de comunicación. En este grupo vale la pena destacar por ejemplo el trabajo de Moragas y Prado (2000) *La televisió pública a l'era digital*, donde se vincula la investigación sobre nuevas tecnologías digitales, con la producción y la programación televisiva.

Aunque el estudio de la televisión *cross-media* es novedoso, no aparece como un problema teórico aislado, sino que por el contrario responde a una línea de investigación con una abundante tradición científica sobre las industrias culturales y especialmente sobre la televisión en España. Entre los estudios en el área, sobresalen los trabajos de Bustamante y Álvarez Monzoncillo (1999); Moragas y Prado (2000); Contreras y Palacio (2001); Bustamante (1999, 2002, 2003); Cebrián (2004); Marzal y Casero (2007). Resultan también de interés otros trabajos, como el de Mateu y Clavell (2005) como uno de los primeros esfuerzos analíticos sobre la televisión multiplataforma en el Estado español.

Desde otra perspectiva, el repaso de antecedentes teóricos sobre estudios que contribuyen a la investigación de la televisión *cross-media* implica pronunciarse sobre los trabajos que han explorado la relación entre diversos textos y medios.

Este campo teórico tiene su origen en la retórica y la lingüística. Entre sus conceptos básicos encontramos la noción de intertextualidad introducida por Mikhail Bakhtin en 1981 (Jensen, 1999). Las investigaciones sobre intertextualidad tratan inicialmente aspectos de la literatura y otras formas culturales, pero su teoría es adaptada y utilizada posteriormente en los contextos comunicativos para relacionar productos y en ocasiones para explicar las relaciones en un sistema hipertextual. Aunque más adelante profundizaremos en este término, vale la pena adelantar aquí que el estudio de la intertextualidad es útil para comprender los contextos de comunicación *cross-media*. Este enfoque teórico se ha trasladado a la metodología de análisis de investigaciones sobre televisión *cross-media* (Aarseth, 2006; Erdal, 2008; Bechmann Petersen, 2009) para observar los vínculos entre el texto y sus circunstancias de producción.

Las bases metodológicas que aplicamos tienen en cuenta especialmente las aportaciones de los estudios sobre convergencia, una noción de especial trascendencia en los estudios de medios de comunicación de los últimos años (véanse por ejemplo: Prado y Franquet, 1998; Marjoribanks, 2003; Salaverría, 2003; Singer, 2004; Deuze, 2004, 2007; Salaverría y Sádaba, 2004; Boczkowski y Ferris, 2005; Prado y Fernández Quijada, 2006; Krumsvik, 2006; Bustamante et al., 2008; García Avilés y Carvajal, 2008; Bechmann Petersen, 2009; Grant y Wilkinson, 2009; Echeverría, 2009).

Aunque la convergencia es entendida desde múltiples perspectivas, su estudio como operación de relación y fusión entre la cadenas de televisión con otros medios como la radio, la prensa o Internet (Duhe et al., 2004) ha sido aplicado al estudio de la producción de la televisión *cross-media* (Erdal, 2008; Bechmann Petersen, 2009).

Quinn (2005), por ejemplo, habla de convergencia para referirse al paso de empresas monomedia a empresas multimedia. Este proceso, afirma el autor, se está viviendo de forma intensa en España y en otros países como Suiza, Noruega, Finlandia, Corea del Sur, Singapur, Inglaterra y Portugal. Del mismo modo, Prado y Fernández Quijada (2006) acogen el término convergencia para

estudiar los contextos de producción y emisión televisiva pensada para varias plataformas en TVC.

Entre el abundante cuerpo teórico sobre la convergencia, en el razonamiento de la televisión *cross-media* son de interés los estudios que atienden a dos áreas principalmente: en primer lugar, al análisis del papel que cumplen los nuevos medios digitales en la producción y en segundo lugar, a las características de la convergencia en las organizaciones y su grado de implementación.

En el primer grupo vale la pena resaltar los trabajos sobre convergencia productiva en la elaboración de las noticias (Singer, 2004; Klinenberg, 2005; Silcock y Keith, 2006; Dupagne y Garrison, 2009), donde se examina el cambio de la profesión periodística en un entorno multiplataforma (Huang et al., 2004) y se observan las presiones a las que se ven abocados los profesionales debido a las pugnas del mercado (Klinenberg, 2005). Entre tanto, en el segundo grupo destacan investigaciones que ven la convergencia como una herramienta que incrementa la productividad de una organización y amplía los horizontes del mercado (Quinn, 2005) o una manera de medir las sinergias en la organización (Silcock y Keith, 2006).

Silcock y Keith (2006) prestan atención a cómo los periodistas definen la convergencia, el lenguaje y los aspectos culturales que influyen en estas concepciones. De acuerdo con los autores, la convergencia en las organizaciones puede ser abierta o cerrada. En un modelo abierto diferentes partes involucradas en un proceso productivo podrían compartir presupuestos o tomar parte activa en las decisiones de las otras, en la asignación de tareas y probablemente compartir un espacio físico, mientras que en el otro modelo de convergencia las partes que participan mantienen unas prácticas productivas cerradas, con culturas organizativas diferentes y en un espacio físico separado.

Para comprender la forma en que opera la convergencia en la producción de los medios, uno de los modelos con más relevancia teórica ha sido el de Dailey et al. (2005). Este modelo llamado *Convergence continuum* es útil para analizar

la relación de diferentes plataformas dentro de una misma organización. Su objetivo es servir como un instrumento de medición de los esfuerzos de convergencia en una organización en una escala de cinco grados 1. Cross-promoción, cuando una plataforma anuncia otra; 2. Clonación, cuando una plataforma copia lo que se publicó en otra; 3. Cooperación, cuando dos plataformas comparten el contenido; 4. Competición, cuando dos plataformas se enfrentan por un mismo segmento; 5. Integración, cuando hay una total integración o convergencia entre plataformas y trabajan equipos híbridos que antes pertenecían a medios diferentes.

Dentro de las investigaciones sobre televisión *cross-media* resulta inspirador el trabajo de Bødker y Bechmann Petersen (2007). Este estudio empírico se centra en el tercer grupo de comunicación más grande en Dinamarca, Nordjyske Medier, en su paso de una producción de periódicos a otras plataformas como televisión, radio e Internet. La organización tiene un sistema de creación de productos más o menos independientes del canal que luego se adaptan a cada medio. Pretenden que sus periodistas sean contadores de historias en general más que periodistas de televisión o de radio (Bødker y Bechmann Petersen, 2007).

En su estudio las autoras distinguen dos tipos de prácticas, unas que tienen que ver con cada medio de forma independiente y otras *cross-media* que funcionan de forma transversal o cruzada. Analizan la planificación y la coordinación, teniendo en cuenta las actividades de los distintos equipos, los instrumentos que utilizan y el papel que ejerce como conductor entre diversos equipos, así como las tareas del *superdesk*, definido como un sujeto encargado de la coordinación de toda la producción *cross-media*.

Los métodos son etnográficos en su mayor parte, entrevistas en profundidad, cuestionarios y diario de campo en el que se consignan las observaciones de las actividades en varias locaciones. El estudio de Bødker y Bechmann Petersen (2007) se realizó durante siete meses y la observación se centró en seis días y noches.

En total, las investigadoras contabilizan 33 entrevistas y 32 cuestionarios a 65 periodistas y directivas. Aunque los métodos combinan técnicas cualitativas y cuantitativas, el análisis es fundamentalmente cualitativo y los resultados estadísticos resultan de poco o ningún valor (Bødker y Bechmann Petersen, 2007).

Esta tesis recoge las contribuciones de todos los investigadores antes mencionados que relacionan las estrategias productivas con el cambio tecnológico en la empresa audiovisual. Desde una perspectiva holística, el estudio se centra en responder cómo se organiza la producción *cross-media* y cómo se ha implementado al interior de una institución concreta.

## **1.1 La organización como espacio de investigación**

En este apartado del marco teórico se discuten los orígenes de los estudios sobre las organizaciones de medios, con el fin de situar la perspectiva teórica que guiará el análisis a realizar sobre Televisió de Catalunya.

De acuerdo con la tradición sociológica, las organizaciones son instituciones que cuentan con tres características básicas: 1) reúnen un grupo de profesionales, 2) tienen unas prácticas de trabajo formalmente establecidas y 3) presentan un estado de permanencia (Moe y Syvertsen, 2007). A estos rasgos se suman aspectos inmateriales como las normas, las interpretaciones, los valores, los discursos y las ideas (Erdal, 2008). Esta definición puede resultar difusa en un escenario como el de los medios de comunicación, donde las alianzas y la producción se expande por un territorio global. Debido a los cambios tecnológicos, del sector audiovisual en particular y de las industrias culturales en general, cada vez es más difícil distinguir las líneas de la organización, saber dónde comienzan y dónde acaban.

*As the new media field develops and its products expand and become more mainstream we are seeing more variation in how the media industries are defined, and specifically ever closer links being drawn between the media and communications industries.*

(Küng-Shankleman, 2008: 8)

Los trabajos donde ya no se ven las cadenas de televisión como organizaciones singulares, sino como instituciones *cross-media* en el sentido más amplio, Moe y Syvertsen (2007) los llaman estudios de tercera fase.

*Broadcasters are taking up publishing or Internet services, newspaper companies are buying television channels and former telecom monopolies are moving into film, Internet and television. The picture is complicated further as the digitalization processes also challenges the very term broadcasting. While the threats of broadcastings' rapid dissolution surely are exaggerated, its traditional demarcation lines are becoming blurred, and it is getting increasingly difficult to determine what exactly constitutes a broadcasting institution.*

(Moe y Syvertsen, 2007: 159)

En los trabajos de Moe (2008) sobre el canal de televisión noruego NRK o de Bechmann Petersen (2009) sobre la corporación danesa Nordjyske Medier vemos cómo la investigación sobre las organizaciones encargadas de la producción televisiva comienza a adoptar dentro de sus campos de análisis otros medios como la prensa o la televisión cuando provienen de un mismo grupo para analizar por ejemplo cómo una cadena de televisión desarrolla nuevas líneas de producto o cómo las nuevas tecnologías afectan la producción para varios medios.

Con el fin de clarificar las fronteras de la organización, podemos verlas bajo el concepto de esferas, acordes con un número de grupos específicos que están unidos por una misma autoridad y por tanto comparten un discurso común dentro de un sector industrial, como pueden ser sus funciones democráticas o su regulación interna, como en el caso de una cadena de televisión pública (Moe y Syvertsen, 2007). Este concepto está relacionado con la definición que hace Schein (1988: 24) sobre empresa, entendida como un "sistema abierto en constante interacción con sus distintos medios, compuesto además de muchos subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos y áreas geográficas dispersas".

Desde el punto de vista académico, las organizaciones de medios son industrias culturales, distintas de cualquier otro tipo de organización porque sus productos representan y ayudan a la construcción de la sociedad. Este enfoque

ha sido uno de los más arraigados en la literatura académica del área. Bajo el paradigma clásico de la organización, con sus raíces en el marxismo se ha privilegiado el estudio del papel económico y social de las organizaciones de medios.

Los estudios clásicos de las organizaciones de medios se expresan por ejemplo en escuelas como la de Frankfurt, donde prima una visión económica y política. Un ejemplo de esta perspectiva es el trabajo de Murdock y Golding (2005) donde se examinan las micro políticas de las organizaciones y la relación de los medios con la audiencia, como moldeadores de las necesidades de los consumidores y del capitalismo social.

Los trabajos con enfoques políticos y económicos tienen como objeto de estudio la influencia de los medios en la sociedad y la identificación de las formas de control social que se ejercen desde el sistema productivo. Otro de sus objetivos es el estudio del capitalismo y las fuerzas del mercado con el fin de comprender la influencia de la ideología en las instituciones.

Dentro de este grupo se encuentran las investigaciones sobre los procesos de concentración y conglomeración en espacios nacionales e internacionales a causa de la globalización en un mercado donde existen grupos de comunicación dominantes que se fusionan y aprovechan las ventajas de la digitalización de los procesos para emitir contenidos por múltiples plataformas (Murdock, 1991; Hamelink, 1996; Schiller, 1991, 2000; Tomlinson, 2001).

En concreto, la mayor parte de estas investigaciones quieren demostrar cómo los medios forman parte de la maquinaria del poder. De hecho, este interés se mantiene en una gran parte de los estudios sobre la televisión en la última década donde se mezclan los estudios culturales con la hegemonía del discurso, la audiencia y el entretenimiento. Influidos por teóricos como Baudrillard, Virilio y Habermas, son exponentes de esta rama los trabajos de Newcomb (1974) y Fiske y Hartley (2003).



Moe y Syvertsen (2007) distinguen tres tipos de enfoques sobre las organizaciones de medios y concretamente sobre las cadenas de televisión: el primero analiza el sistema de propiedad en una era caracterizada por el monopolio, el segundo se dedica a los cambios de la televisión tras la liberalización del mercado en la década de 1980, y el tercero estudia la fragmentación y la convergencia del sector desde finales de 1990.

Siguiendo las tres etapas de Moe y Syvertsen (2007) podemos decir que el inicio de las organizaciones como área de conocimiento y como objeto de estudio se sitúa en 1960 y se deriva como hemos dicho en gran parte del marxismo. Los investigadores quieren conocer los efectos del mensaje y para ello comienzan a buscar las causas en las propias instituciones (Syvertsen, 1992).

Entre 1970 y 1980, la atención recae en las prácticas productivas de las organizaciones para saber cómo se producen los mensajes, cómo se organiza y gestiona el trabajo periodístico (Golding y Elliott, 1979). Una gran cantidad de trabajos académicos en ese momento reflexionan sobre la forma en que están hechas las noticias y cómo éstas condicionan un enfoque determinado sobre la realidad (Epstein, 1974; Tuchman, 1978; Gans, 1980; Schlesinger, 1987; Golding y Elliott, 1979; Villafañe et al., 1987).

En estos trabajos prevalece de una u otra manera un interés por la cultura y una revisión crítica a la ideología y al poder visto desde el paradigma clásico, encabezado por Taylor y por Weber. Siguiendo las ideas de Taylor, las investigaciones que comparten este enfoque se construyen sobre una base racionalista y creen en la posibilidad de una administración ordenada basada en el control y la segmentación de las tareas en una serie de movimientos simples bajo una estructura jerárquica. Mientras que los que siguen la escuela weberiana, entienden las organizaciones desde una base estructuralista. Creen en una organización eficiente basada en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas.

El paradigma clásico ha continuado inspirando gran parte de los trabajos sobre las organizaciones de medios que atienden especialmente problemas como el poder, el conflicto y el cambio organizativo, inspirados en sociólogos como Morgan (1986) y Perrow (1970). Además, ha derivado también en estudios sobre las organizaciones de medios que examinan las jerarquías y las estructuras de poder usando como base a Foucault, Gramsci o Bourdieu entre otros filósofos. En estos trabajos se entiende la producción como una situación de poder en el que unos tienen un discurso privilegiado sobre otros (Breed, 1955).

Aunque el debate sobre las industrias de medios y las fuerzas de poder que representan y/o sustentan parece no haberse resuelto, a mediados de 1990 el surgimiento de los nuevos medios digitales cambia el foco de atención de los estudios sobre las organizaciones de medios y en concreto sobre la televisión.

*To be sure, media professors still ask their students to read seminal literature in cultural studies, and television studies per se continues to be a varied and vibrant field of inquiry. But today the passions that once made tempers flare have shifted toward a passionate engagement with new technologies, which often are assumed to be tantamount to the “future” itself.*

(Spigel y Olsson, 2004: 11)

Con el cambio tecnológico, surgen nuevas investigaciones sobre la digitalización de las noticias (Reddick y King, 1995; Díaz Noci y Meso, 1999). Los enfoques de esta línea de trabajo continúan situándose en la escuela clásica, por tanto prestan especial atención al ejercicio del poder en la información (Simon, 2010).

El interés por la digitalización no es sólo producto del entusiasmo, sino que está sustentado por una preocupación real por la materia misma de los medios (Caldwell, 2000). Algo parece haber cambiado sustancialmente (Manovich, 1996). Pero este cambio alienta a muchos teóricos que queriendo adelantarse a su época vaticinan cambios que nunca llegan a producirse, basados en un potencial tecnológico utópico o a veces movidos solamente por el narcisismo académico (Spigel y Olsson, 2004). Como respuesta a esta tendencia, otros

investigadores como Robins (1996) o Prado y Franquet (1998) señalan la necesidad de oponerse a las visiones más tecnófilas y acudir a los hechos para entender el alcance de la transformación digital en la sociedad y la cultura de los medios.

Dentro de los trabajos contemporáneos sobre las organizaciones encontramos cuatro tipos de corrientes: longitudinal, interorganizativo, económico, cultural y aprendizaje organizativo (Zan, 1988).

El análisis longitudinal se interesa por la evolución de las organizaciones, su crecimiento, decadencia y desaparición. Las investigaciones sobre organizaciones concretas se refieren por lo general a la evolución histórica de una determinada empresa. Estos trabajos se enfrentan a la dificultad propia de las variaciones en la ordenación de las instituciones, pero esta debilidad es a la vez su fortaleza debido a que por ello son un objeto de estudio que nunca se agota y que merece ser considerado de forma permanente.

El análisis interorganizativo se preocupa por el intercambio y las relaciones de las organizaciones entre ellas. En esta última rama se evalúan no sólo las características propias de la organización, sino que también se tiene en cuenta el contexto y el desarrollo que ha contribuido a la constitución de sus particularidades presentes.

Los estudios económicos centran su atención en los costes de mercado. En esta perspectiva encontramos todos los trabajos que enfatizan en los sectores industriales, sus tensiones económicas y modelos de negocio. Las limitaciones económicas y el rol de las organizaciones dentro de la industria son dos de las variables predominantes en estos análisis donde se ve la organización como un ente al servicio del capital (Du Gay y Pryke, 2002). En esta línea encaja por ejemplo el trabajo de Murdock y Golding (2005) donde se considera importante estudiar las industrias culturales por su interés económico principalmente.

*Telecommunications and computer networks provide the essential infrastructure that allows businesses to coordinate activities," because "as the major arena for advertising, the commercial media play a pivotal role in*

*matching consumer demands to production,” and because “media corporations are significant economic actors.*

(Murdock y Golding, 2005: 60)

El análisis de la cultura y el aprendizaje organizativo, donde se encuentra la perspectiva teórica de este trabajo, considera que la cultura se adquiere por procesos de aprendizaje y de socialización y que gracias a la cultura se crea un conjunto de respuestas y formas de actuar ante los desafíos del entorno (Schein, 1988). De este enfoque a su vez se desprende una línea de análisis sobre la organización basado en la práctica y las actividades productivas de los sujetos que allí participan.

### ***1.1.1 Perspectiva de análisis sobre las prácticas productivas y la cultura organizativa***

Entre las diversas ciencias que se han ocupado del estudio de las organizaciones (psicología social, antropología, sociología, administración) y la abundante literatura existente sobre organizaciones de medios, es necesario situar la perspectiva teórica que determina nuestra mirada sobre el problema. Con este propósito adoptamos el enfoque de las prácticas laborales y la cultura propuesta por Edgar Schein (1988, 2003, 2004). Los conceptos así como el punto de vista de este autor sobre los aspectos que se deben tener en cuenta para analizar la cultura empresarial servirán como base en el análisis posterior de Televisió de Catalunya.

En general, las diversas escuelas que se han ocupado de estudiar las organizaciones se diferencian esencialmente en la forma de entender cómo se preserva una organización bajo dos perspectivas: funcionalista y crítica (Meneses, 2006). Desde el funcionalismo se ve a la organización como un sistema de coordinación de actividades de varios individuos para la realización de objetivos comunes. Entre tanto, la perspectiva crítica, en lugar de centrar el análisis en la estabilidad, la integración y la coordinación se interesa por el cambio, el conflicto y la desintegración.

En este trabajo, el lente para estudiar esta organización se ubica en esta segunda corriente. Con este propósito utilizamos como base los análisis de las prácticas productivas y la cultura para comprender los procesos de adopción, construcción e interacción de la tecnología y la sociedad.

Este punto de partida no es novedoso. Los enfoques teóricos que reúnen prácticas laborales, tecnología y cultura se han integrado en varios trabajos etnográficos sobre la cultura material moderna (véanse por ejemplo: Miller, 1987; Tilley, 1991; Buchli, 2002). En estas investigaciones se busca no sólo descubrir el papel que tiene la tecnología, sino analizar en términos culturales lo que hay detrás de los objetos, como creencias, valores o las estructuras sociales que soportan las prácticas laborales.

Con relación a la definición de práctica, Rouse (2002) establece dos maneras de entender este concepto. Primero, práctica alude a las regularidades o actividades comunes de los grupos sociales y segundo, práctica se refiere sólo a una forma de llevar a cabo las cosas. Desde la primera perspectiva práctica puede ser equiparable a rutina, ya que describe los patrones de acción, pero desde el segundo punto de vista, en el cual se sitúa este trabajo, las prácticas son formas de llevar a cabo socialmente las acciones gracias a una producción y reproducción de base cultural. De esta manera, el estudio de las prácticas apunta a las acciones que ayudan a construir un orden social determinado.

Para estudiar las prácticas se han utilizado enfoques muy diversos que van desde la etnometodología (Garfinkel, 1967), la fenomenología sociológica (Schütz, 1982), la praxología social (Bourdieu, 1977), el interaccionismo simbólico (Mead, 1967, Strauss, 1991) y la teoría de la estructuración (Giddens, 1986), y de acuerdo con estas corrientes los investigadores han priorizado los focos de atención y de interpretación de las prácticas sociales.

En esta investigación se conciben las prácticas laborales desde el interaccionismo simbólico (Suchman, 1987), según el cual la acción emerge *in situ* de las interacciones dinámicas. De esta línea de pensamiento se desprenden dos focos de atención principales: primero, un interés por

comprender cómo las acciones de uno afectan a otro y segundo, la necesidad de interpretar la práctica según el entorno. Desde una aproximación sociológica, en este enfoque prevalece un interés por conocer cómo los elementos simbólicos de la cultura son moldeados por las prácticas, encargadas de crear, distribuir, evaluar, enseñar y preservar una organización.

En los apartados siguientes determinamos bajo la perspectiva cultural y técnica los aspectos que se tienen en cuenta en esta investigación, así como los conceptos más relevantes de los autores que inspiran el trabajo.

#### **1.1.1.1 La cultura de la organización**

Las prácticas que envuelven la televisión *cross-media* van más allá del mero cambio tecnológico. Como se verá más adelante, la producción para varias plataformas altera las relaciones existentes entre todos los departamentos de la organización y por tanto surgen problemas propios de un cruce cultural comunes cuando se adoptan nuevas tecnologías, nuevas líneas de producto o se introducen nuevos mercados (Schein, 1988).

La introducción de cualquier tecnología nueva en una profesión empresa o sociedad, puede ser apreciada como un problema de cambio cultural. Las profesiones corrientemente forman sus métodos, valores y su propia imagen básica en torno a la tecnología que les es inherente [...] Si la tecnología sufre una transformación sustancial, la empresa o profesión no deberán tan sólo aprender nuevos métodos, sino además redefinirse a sí mismas atendiendo a premisas más esenciales y que impliquen las presunciones culturales de fondo.

(Schein, 1988: 52)

En las transiciones propias de un cambio tecnológico, como el caso que nos ocupa en esta investigación, la introducción de nuevos sistemas o herramientas hace que se replanteen las jerarquías y el poder dentro de las organizaciones; a esto se suma el hecho de que “cada nueva tecnología arrastra consigo su propia cultura profesional” (Schein, 1988: 53) y esto hace que aparezca toda una nueva serie de presunciones, valores y esquemas de conducta.

Los cambios culturales son una de las facetas más complicadas de la transformación de las cadenas de televisión debido a que la mayoría de los radiodifusores han nacido en entorno analógico que ha moldeado el sistema de relaciones y conocimiento social en la organización. De ahí que las empresas de medios a menudo tengan estructuras muy complejas con rutinas de trabajo muy establecidas y no todas estén preparadas para afrontar el cambio (Mateu y Clavell, 2005). Del mismo modo, Deuze (2007) sostiene que aunque haya cambiado el *hardware* y el *software* con relativa rapidez, el cambio en la cultura organizativa de los medios es mucho más lento.

El modelo de cultura que se aplica en nuestro análisis es el desarrollado por Schein (1988) junto con las aportaciones de otras investigaciones afines sobre cadenas de televisión. Sirva como ejemplo el estudio de Küng-Shankleman (2000) donde se indaga sobre la gestión y la organización de la BBC y la CNN, usando las variables propuestas por Schein.

A diferencia de los teóricos que se han ocupado de la organización y la cultura empresarial (Pettigrew, 1985; Morgan, 1986; Hampden-Turner, 1990; Bolman y Deal, 2008) acogemos las proposiciones de Schein (1988) porque aportan definiciones sobre la cultura que pueden trasladarse al terreno operativo y clarificar cómo la cultura repercute en la estrategia empresarial. Estas reflexiones ayudan a clarificar el concepto de cultura, en sí mismo abstracto y diluido entre los estudios que identifican las particulares de la organización, los conocimientos compartidos, las ocupaciones y los diferentes grupos dentro de un misma empresa.

La cultura corporativa ha sido entendida en su sentido más amplio como un conjunto de prácticas que tienen lugar en la vida cotidiana de los seres que componen una determinada empresa. Esta noción está fuertemente arraigada en la tradición académica (véanse por ejemplo: Morgan, 1986; Hampden-Turner, 1990; Berkowitz, 1997; Bolman y Deal, 2008).

A pesar del interés común que tienen los investigadores por la cultura, cada autor ha buscado descubrir los rasgos culturales a partir de distintos

presupuestos. Por ejemplo, Morgan inspirado en el taylorismo, analiza la cultura a partir de la evolución histórica, buscando conexiones entre acontecimientos; Hampden-Turner ve la cultura como la interacción entre el individualismo y el universalismo, y Bolman y Deal explican la cultura como un contexto simbólico.

Ante la dificultad de definir y observar los rasgos culturales, tomamos la definición de cultura de Schein (1988), descrita como:

Un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir pensar y sentir esos problemas.

(Schein, 1988: 25)

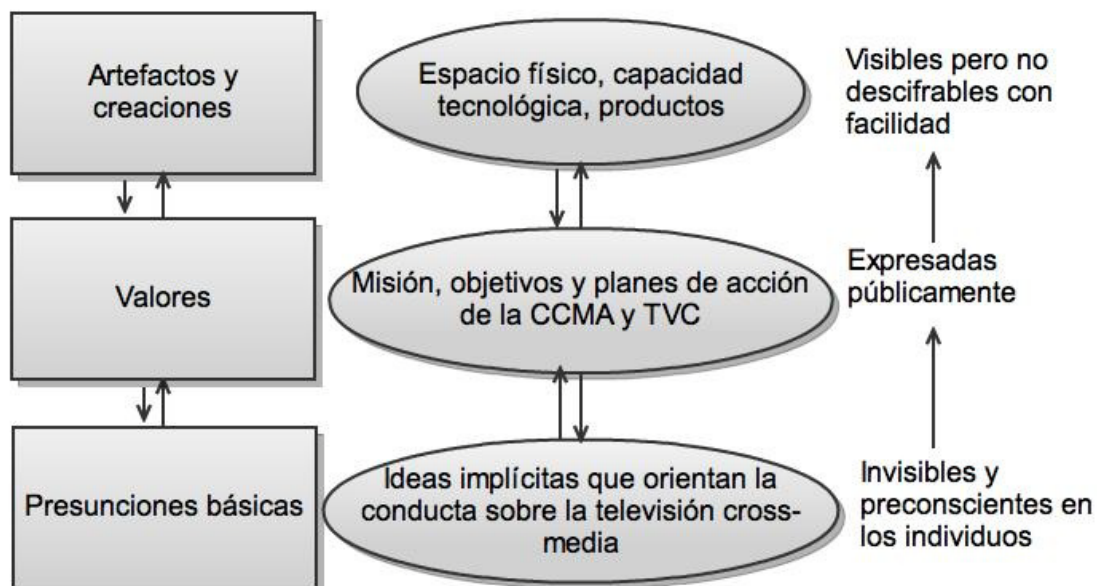
Para Schein (1988: 196) “la cultura es a la organización lo que el carácter es al individuo”. En otras palabras, la cultura en las organizaciones de medios la componen todo tipo de aspectos simbólicos y patrones de creencias aprendidas por un grupo que se manifiestan en las ideas básicas que orientan una manera de solventar sus problemas de adaptación e integración.

Los patrones o presunciones subyacentes pueden ser por ejemplo valorar el conflicto ante la sumisión de los trabajadores, apoyar las iniciativas personales para aumentar la capacidad innovadora o evitar dar opiniones en público en favor de un acatamiento de las sugerencias dadas por los miembros de la dirección. Todas estas son presunciones que pueden variar de acuerdo a la cultura de la empresa y que se establecen con el paso del tiempo en el seno de las compañías de forma tácita.

Aunque estas presunciones pueden parecer poco visibles, se manifiestan abiertamente dentro de las unidades sociales independientes y claramente definidas. De este modo, podemos identificar según Schein (1988) tres niveles de cultura en la organización: 1) artefactos y creaciones, incluye el análisis de los espacios físicos, la tecnología y los productos; 2) valores, comprende la



misión, los objetivos y los planes de acción de la organización; 3) presunciones básicas, se refiere a las ideas que tienen los individuos y que orientan su conducta.



**Figura 1. Niveles de cultura y su aplicación a las prácticas productivas cross-media en TVC**

Fuente: Elaboración propia, a partir de Schein (1988).

Como se observa en la figura 1, el nivel de los artefactos y las creaciones está ubicado arriba y es el más visible. Esta categoría se refiere a todas las cosas tangibles, a los objetos a través de los cuales se puedan conseguir datos para inferir una conducta manifiesta de quien los usa (Schein, 1988).

Debido a que los artefactos pueden ser muchos, en esta investigación consideramos en primer lugar, como manifestación externa de la cultura, los productos de la empresa, que serán observados a través del estudio de la oferta de contenidos y servicios por TDT, Internet y teléfonos móviles; y en segundo lugar, a nivel interno, tenemos en cuenta las herramientas técnicas que se emplean en la producción *cross-media*.

En el nivel medio se encuentran los valores de la organización expresados como principios sobre los cuales los miembros de la organización orientan su

cultura. Se trata de las convicciones sobre lo que debe ser la empresa y sus objetivos.

En el caso que nos ocupa, en este nivel consideramos todos los documentos internos que enuncian públicamente la misión y la visión de TVC y las demás empresas adscritas que participan de forma directa o indirecta en la creación de contenidos para diversas plataformas dentro de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, CCMA.

El nivel más profundo de la cultura organizativa atiende a las presunciones básicas de los individuos que participan en la empresa y que orientan su actitud y respuesta ante los problemas.

Las presunciones básicas están arraigadas, muchas veces no surgen por un proceso consciente y racional, sino que se adquieren gracias a las experiencias compartidas que moldean una determinada manera de ver y sentir. Por ejemplo, los individuos que trabajan en una organización pueden tener como presunción básica que la audiencia es lo más importante y esta presunción puede llevarles a pensar que no tiene mucha relevancia destinar recursos para plataformas con audiencias minoritarias.

Las presunciones pueden no coincidir con los valores expresados públicamente en el nivel medio de la cultura, pero son más determinantes porque definen prioridades y sientan las bases de los planes de acción.

Si nos detenemos en las flechas de la figura 1, vemos que estos niveles de la cultura no se presentan como capas independientes en la organización sino que se solapan e interactúan unas con otras. Por ello no es posible hacer una interpretación cultural de un nivel sin tener en cuenta los demás. Por ejemplo, aunque conozcamos los productos de una cadena de televisión, es difícil entenderlos si no se relacionan con las presunciones y los esquemas de fondo que en cada caso reflejan.

### **1.1.2 Perspectiva de análisis sobre la innovación tecnológica en las organizaciones**

Para comprender la televisión *cross-media* es preciso considerar la compleja red tecnológica que envuelve este sistema de producción. Pero este interés no obedece sólo al análisis de las herramientas y sus características, sino que tiene en cuenta el papel que cumplen éstas en la organización.

Desde hace más de tres décadas, la investigación en comunicación se ha ocupado de las tecnologías emergentes y las formas de producción del trabajo. Pero en la primera década del siglo XXI, los nuevos medios han suscitado un renovado interés por la tecnología en las organizaciones.

*Today, recent inventions, spawned by the conversion and convergence of all media into the common currency of digital bits and byts are once again accompanied by a discourse about fundamentally new forms of organizing.*

(Contractor, 2002: 201)

En el campo de los medios de comunicación las transformaciones tecnológicas han sido estudiadas ampliamente. Los aspectos técnicos afectan la manera en que son hechas las noticias y necesitan ser observados para entender qué está pasando en las salas de redacción, concluye Boczkowski (2004a). El autor señala que aunque la convergencia es un aspecto fundamental de la cultura organizativa, no ha sido suficientemente explorado en estudios de caso concretos (Boczkowski y Ferris, 2005).

Para llenar este vacío, autores como Ursell (2001) profundizan en la adopción de las nuevas tecnologías en tres medios de comunicación con el fin de comprender cómo éstas afectan las condiciones de los periodistas y concluye que se presenta un incremento en la presión sobre el trabajo y reducción del tiempo disponible.

Estas investigaciones tienen su raíz en los estudios sobre la adopción, la innovación y el cambio tecnológico, donde autores como Rogers (1962), Latour y Woolgar (1986) y Bijker (1995) han adquirido un especial interés académico

junto con sus teorías como *Diffusion of Innovation*, *Social Shaping of Technology* y *Social Construction of Technology*. A pesar de sus diferencias, más o menos relevantes, existe un interés común por descubrir de qué manera la adopción y la evolución de un artefacto está ligada a un contexto social determinado. Una gran parte de los estudios en comunicación se apoyan en la teoría *Diffusion of Innovation*, definida como:

*The process through which an individual or other decision-making unit pass from first knowledge, to forming an attitude toward the innovation, to a decision to adopt or reject, to implementation of the new idea, and to confirmation of this decision.*

(Rogers, 1962: 21)

Desde el punto de vista de la organización, Rogers (1962) distingue cinco fases dentro de un proceso de innovación a nivel organizativo: *agenda-setting*, *matching*, *redefining/restructuring*, *clarifying* y *routinizing*.

Estas etapas han sido útiles en varias investigaciones precedentes para explicar los procesos de cambio en las organizaciones de medios. Por ejemplo, Lawson-Borders (2003) observa la integración entre nuevos y viejos medios bajo la teoría *Diffusion of Innovation*. En la primera fase, *agenda-setting* explica Lawson-Borders (2003), las empresas reconocen el aumento de Internet o el incremento de ordenadores y por consiguiente sus implicaciones. En un principio, es escaso el acceso a Internet pero luego se populariza en todas las redacciones de la prensa y la televisión. Durante la fase *matching* las organizaciones comienzan a hacer departamentos *online* o a separar unidades de negocio. Durante la fase *redefining/restructuring* ocurre el *boom* de las *punto com*, en 2001, tras el cual se reducen las redacciones *online*. En la fase *clarifying* surge la convergencia dentro de las industrias de medios. Aquí es posible que el mismo periodista trabaje para diferentes medios o un operador y un fotógrafo se conviertan en un videofotógrafo. La fase *clarifying* también está relacionada con el modelo de negocio, el cual se consolida en muchos medios durante el 2002 cuando se exige un registro previo a los usuarios, una tarifa por suscripción o se opta por la construcción de sitios híbridos con unos contenidos de pago y otros gratuitos. La quinta fase, *routinizing* es en la que se encuentran las organizaciones desde el 2003 hasta ahora. Se caracteriza por una

redefinición completa de las estrategias de la organización sobre la que se apoyen las prácticas productivas más óptimas para el futuro.

**Tabla 1 Fases de la innovación en los medios**

Fases de la innovación	El cambio en los medios
Descubrimiento	Las organizaciones descubren las potencialidades de Internet para su negocio
Acoplamiento	Aparecen las primeras redacciones para medios <i>online</i>
Redefinición y reestructuración	Boom de las punto.com. Se reducen las redacciones <i>online</i>
Clarificación	Convergencia de medios Prueba de distintos modelos de negocio Se designan nuevas tareas a los profesionales
Rutinización	Reestructuración de las empresas y aparición de nuevas estructuras de la organización.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Lawson-Borders (2003).

Dentro de los estudios de *management* la innovación comienza a ser objeto de estudio cuando las nuevas tecnologías entran en el entorno de una empresa. Esta línea de investigación considera los nuevos productos, la competición y las razones de adopción de una innovación desde la perspectiva del consumidor (Frambach, 1993; Reger et al., 2000).

Buggle (2001) sugiere que para estimular el desarrollo de la innovación se debe seguir un proceso que pasa por cuatro fases: estrategia de desarrollo, ideación, evaluación e implementación. Aunque la innovación es un concepto amplio que puede recoger muy diversas teorías, en los estudios sobre las organizaciones de medios se ha ligado al estudio de los procesos con los que son desarrollados los productos, las estructuras y las relaciones entre la creación y el trabajo dentro de una institución (Utterback, 1994). Este proceso se emprende con fines positivos, pero no puede ser visto siempre como algo favorable ya que en ocasiones puede tener efectos negativos en los medios y en la sociedad (Deuze, 2007).

Tal como recoge Lawson-Borders (2003), un viejo adagio dice que la madre de la innovación es la necesidad, que en este caso está situada en el entorno competitivo en el cual las organizaciones de medios adoptan cambios para seguir siendo viables. De ahí que la adaptación de una nueva tecnologías dentro de una organización suponga un cambio estratégico en su gestión (Day y Schoemaker, 2000). Estos dos investigadores sugieren cuatro formas para alcanzar el cambio, las cuales incluyen ampliar la visión de la organización para mejorar la recepción de las señales más próximas, desarrollar un aprendizaje cultural a través de mecanismos que fomenten el conocimiento colectivo, mantener un espíritu flexible dentro de la estrategia de la organización que permita ajustar al cambio del entorno y proveer de autonomía a la organización para expandir nuevas tecnologías mientras mantienen prácticas estables.

Dentro de la línea de estudios preocupados por el cambio tecnológico en las organizaciones encontramos dos corrientes. La primera, sigue el determinismo tecnológico y por tanto considera que la forma y el contenido de los medios está determinado de forma decisiva por la tecnología que se usa para recoger la información, producirla y difundirla (McNair, 1998).

El determinismo tecnológico asume que la naturaleza de las tecnologías y la dirección del cambio no son problemáticas o predeterminadas y tienen que ser necesarias para establecer el impacto sobre el trabajo, la economía y la vida de una sociedad en su conjunto porque los cambios tecnológicos producen a la vez cambios sociales y organizativos (Williams y Edge, 1996).

Del mismo modo, Altheide y Snow (1991) ofrecen un modelo sistemático para analizar el concepto de formato desde el punto de vista tecnológico. La forma del producto, que ellos llaman *media logic*, depende de tres grupos de factores: el contexto histórico de la organización, las características de la propia empresa y las particularidades de los artefactos técnicos de producción y difusión.

En sentido opuesto, otros investigadores afirman que la tecnología no puede ser pensada como un factor externo, una variable independiente dentro del contexto social o analizada en términos de su influencia sobre la producción. En lugar de esto, debe tomarse en cuenta como un elemento incorporado al contexto social donde es adoptada (Cottle y Ashton, 1999). Mackay y Gillespie (1992) explican que los datos históricos y empíricos han demostrado que el determinismo tecnológico es insatisfactorio porque las tecnologías no siguen un determinado curso lineal de avance.

*The history of developments in information and communication technology during the twentieth century is replete with events in which supposedly 'unnatural' or 'unrealistic' uses of new artefacts became not only 'possible' but also major commercial turning points.*

(Boczkowski, 2002: 279)

Lievrouw (2002) confronta el estudio de la tecnología desde estos supuestos bajo los conceptos del determinismo y la contingencia, según los cuales el desarrollo técnico se explica por la imposición de un orden o por la incertidumbre. De acuerdo con la visión determinista, la tecnología responde a un esfuerzo por especificar las condiciones o imponer una coherencia para alcanzar un objetivo deseado, mientras que la contingencia explica la tecnología por la existencia de muchas posibilidades en una situación incierta.

Historiadores, sociólogos, antropólogos y economistas han buscado una estrategia adecuada para entender los procesos de adopción de las tecnologías, deducir a dónde conduce y cuál será su aceptación social. En este tipo de estudios es común concebir la tecnología como un producto de la sociedad. Williams y Edge (1996) exponen este punto de vista con claridad cuando dicen que el contexto determina la intención de los investigadores a desarrollar un tipo de tecnología y a la vez los usuarios negocian la definición de tecnología propuesta y la adaptan a sus necesidades y requerimientos. Williams y Edge (1996) consideran que la tecnología debe ser definida como una institución social que incluye invenciones técnicas (plataformas, artefactos), técnicas (habilidades particulares para usarla), un cuerpo de conocimiento, para desarrollar ambos, plataformas y habilidades, y finalmente un conocimiento para usarla dentro de un contexto social particular.

El estudio de Williams y Edge (1996) se inscribe en un campo de conocimiento interesado por el proceso de construcción de los artefactos técnicos en concordancia con el contexto social en el que se emplean y en el que predominan tres enfoques: *Diffusion of Innovations*, *Social Shaping of Technology* (SSOT) y *Social Construction of Technology* (SCOT).

*Diffusion of Innovations* ha servido para observar los usos y la implementación de una tecnología en relación con una gran unidad social (véanse por ejemplo: Atkin y Jeffres, 1998; Dupagne, 1999; Garrison, 2001; Mahler y Rogers, 1999). Entre tanto, las teorías del *Social Shaping of Technology* (SSOT) y *Social Construction of Technology* (SCOT) han sido especialmente útiles para explicar el diseño de una tecnología y su desarrollo con relación a la sociedad donde se instala (Pinch y Bijker, 1984).

Para comprender la interconexión entre los procesos de transformación social y tecnológica, las características de la evolución o el contexto histórico en que estos procesos ocurren, otros estudios se sitúan en zonas intermedias y optan por compartir en sus bases teóricas planteamientos de varias perspectivas. Por ejemplo, Boczkowski (2004) usa la teoría *Diffusion of Innovation* y SCOT para explicar la historia del *video text* en Estados Unidos.

#### **1.1.2.1 Actor Network Theory (ANT) aplicada al estudio de las prácticas productivas cross-media**

Teniendo en cuenta las contribuciones de las perspectivas antes mencionadas, consideramos oportuno acogernos a una teoría que nos permita estudiar las asociaciones entre los individuos y la tecnología porque vemos la producción *cross-media* como una red en la que se tejen relaciones entre actores humanos y no humanos.

Con este fin, se toman como base analítica en este trabajo las proposiciones de *Actor Network Theory* (ANT), del campo del *Science and Technology Studies* (STS) en el que no se ve la tecnología desde una perspectiva



determinista. De esta teoría se emplean algunos conceptos clave para la comprensión de las relaciones, las alianzas y los vínculos que operan en un proceso de producción *cross-media* en el que los sujetos y herramientas técnicas están conectados de forma permanente.

Los conceptos teóricos desarrollados por ANT (Latour, 1991, 1992, 1994, 1999, 2008) son útiles para estudiar como los actores o mediadores se cruzan, interactúan y negocian entre una red y otra. Esta teoría explora los procesos de asociación y en particular nos ayuda a comprender la conexión entre varios equipos humanos sometidos a un proceso de mediación tecnológica.

Este enfoque teórico facilita el estudio de las personas y la tecnología como parte de los procesos productivos *cross-media*, determinados por interconexiones de múltiples tipos. La ANT, denominada también sociología de la traslación ha sido empleada para comprender cómo los sujetos se relacionan con los objetos dentro de las redes de acción.

La ANT es una teoría consolidada en el campo de los estudios sociales, con más de tres décadas de historia. Sus precursores son principalmente Bruno Latour, Michel Callon y John Law. Sus proposiciones han sido validadas en investigaciones posteriores que se ocupan de los procesos productivos en los medios (véanse por ejemplo: Hemmingway, 2008; Plesner, 2009; Schmitz Weiss y Domingo, 2010) porque ayudan a examinar en detalle las prácticas sociales en las empresas y sus bases técnicas.

*Actor Network Theory is a method for describing what we see around us, but to see it in the clearest, most accurate detail, embracing the widest panorama with the sharpest focus, and representing that as a faithful text, so what others can also see that the picture we present is not really simple at all. And it becomes even more difficult when everything we see is forever moving and changing shape, where nothing stays still or remains constant, where the scene is haphazard and unpredictable at all times.*

(Hemmingway, 2008: 15-16)

Plesner (2009) confirma la eficacia de la ANT para estudiar las prácticas productivas en los medios desde una perspectiva holística.

*ANT offers an exciting new perspective on 'holistic' studies of mass mediation practices, because it calls for a focus on heterogeneous actors: people, ideals, symbolic constructions, and material elements are seen as equally important elements to analyze.*

(Plesner, 2009: 604)

Para Schmitz Weiss y Domingo (2010), la ANT constituye la base teórica de su estudio sobre la innovación en las salas de redacción *online*.

*We argue that an actor-network approach can be especially beneficial to trace the power relationships between the different actors involved in the development of an innovation in a newsroom, the conflicts around the definition of a technology and the process of reaching closure, including technical artefacts as another actor in the equation.*

(Schmitz Weiss y Domingo, 2010: 2)

En los últimos años los trabajos de Hemmingway (2008), Plesner (2009) y Schmitz Weiss y Domingo (2010) han contribuido a fortalecer a la investigación sobre las rutinas productivas en los medios, pero se ha de notar que este enfoque no es reciente. De hecho, estos investigadores citan otros estudios similares que han usado la ANT para analizar problemas de producción entre los cuales vale la pena destacar a Silverstone (1994), Turner (2005) y Couldry (2008).

La ANT se apoya en métodos etnográficos que usan la observación, la participación, las entrevistas y el análisis textual. Pero a diferencia de otros enfoques que utilizan las mismas herramientas, desde este punto de vista se observa a los sujetos y los objetos inmersos en un tipo de relación fluida e impredecible, caracterizada por la innovación y el cambio.

La relación sujetos-objetos u hombre-máquina se puede entender a través del ejemplo de la relación de los individuos con las armas propuesta por Latour (1994) en *On technical mediation, philosophy, sociology, genealogy*. Hay quienes creen que las armas pueden convertir en asesinos a quienes las llevan, pero otros opinan que las armas no matan solas, sino que son los hombres los que matan.

En este ejemplo, se opone la teoría de los que consideran por un lado que un arma (una herramienta tecnológica) puede volver a un sujeto asesino (transformarlo) y los que opinan que las armas (una herramienta tecnológica) no matan por sí mismas (no ejercen un poder sobre el hombre, sino que al contrario, el hombre ejerce un poder sobre ellas).

Estas dos posturas ilustran la visión de la tecnología desde el materialismo y la sociología. Desde el materialismo, las propiedades del objeto irrumpen en la mentalidad del sujeto, pero desde la sociología se cree que los sujetos imponen las formas y categorías a la materia. Para Latour (1994) ninguna de las dos posturas es totalmente válida, ya que el hombre es un sujeto que puede tener deseos de hacer daño a otro pero que cuando tiene un arma en sus manos puede incluso llegar a matarle porque tiene el medio para cometer su objetivo con un disparo.

En este sentido, Latour (1994) rechaza las dos perspectivas descritas antes sobre la mediación técnica y asegura que los objetivos iniciales de los sujetos sufren un proceso de traslación con relación a las herramientas que los rodean. De ahí que Latour cuestione a todos los que estudian la técnica como algo estático, por ejemplo la teoría SCOT porque el tiempo, el espacio y los actores influyen en la técnica. Latour critica la SCOT además por estar apoyada en el dualismo social versus tecnología. Para avanzar en el conocimiento de lo social propone comenzar por derribar las barreras entre ambos, porque es imposible que aparezca un objeto sin una intervención social y es imposible la interacción social sin objetos.

Contrario a los materialistas, Latour no se interesa en la técnica por sí misma, sino en la mediación que establece la sociedad con ella.

*The mediation, the technical translation that I am trying to understand resides in the blind spot where society and matter exchange properties. The story I am telling is not a Homo Faber story, where the courageous innovator breaks away from the constraints of social order, to make contact with hard and inhuman but -at last- objective matter.*

(Latour, 1994: 41)

Para entender la mediación técnica, Latour redefine la teoría de lo social y dice que lo social es el resultado de la construcción de un orden espacio temporal en el que participan técnicas y sujetos. Así, como sucede en el ejemplo del arma, la responsabilidad debe ser compartida, simétrica entre los sujetos y la tecnología porque somos sujetos mediados. De la ANT se emplean en este trabajo los siguientes conceptos:

- Actor: de acuerdo con la ANT, los actores pueden ser humanos o no humanos, por ejemplo el arma y el sujeto que la dispara son actores porque desempeñan una acción. Para Latour las herramientas ejercen una influencia sobre los objetos y los objetos sobre los individuos, por ello es equivocado creer que las armas y los sujetos son entidades independientes.

Para nuestro objeto de estudio, es imprescindible identificar los actores porque un rasgo común en la producción para varios medios es la complejidad que presenta debido a que en ella participa un gran número de individuos, con diversas trayectorias laborales y funciones (Boczkowski, 2004a) además de una amplia gama de sistemas que facilitan la adaptación técnica del contenido multiplataforma. Esta doble perspectiva en el análisis exige prestar una especial atención no sólo a los sujetos que forman la organización, sino también a los entornos físicos donde se lleva a cabo el trabajo y a las herramientas de *software* y *hardware* vinculadas al proceso productivo *cross-media*.

- Asociación: reunión de actores que intervienen en la red. Para la identificación de las asociaciones se observan los grupos, un concepto controvertible debido a que se pueden usar muchos criterios para identificar los agregados sociales como individuos, organizaciones, clases, roles, etc. Por ello definiremos los grupos usando las propias categorías que éstos usan para reconocerse (Latour, 2008).

En este estudio no nombramos grupos o creamos grupos, sino que dejamos que sean los propios actores los que se autodefinan. Esta tarea se apoya

principalmente en los organigramas y en las descripciones que los informantes hacen sobre la división de tareas.

Estos organigramas, aunque no permiten ver completamente todos los actores o conocer la red de forma íntegra, ayudan a rastrear conexiones y trazar las líneas generales sobre las que se apoya la producción.

- Redes: el análisis de redes involucra la observación de las relaciones entre actores. Las redes no están hechas de palabras, hilos o cualquier otra sustancia durable sino de todas las conexiones o las marcas que dejan los agentes en movimiento, siempre cambiantes y rastreables de punto a punto (Latour, 2008).

Por tanto, cuando asumimos el término de red nos interesa examinar cómo los actores operan y se relacionan durante sus prácticas cotidianas.

Esta perspectiva nos permite analizar la coordinación entre equipos diversos y entender cómo median, actúan y se trasladan los actores de una red a otra. Es decir, cómo negocian su posición a través de múltiples intercambios donde se asignan roles y tareas.

- Traslación: las redes surgen gracias a las acciones donde cada participante actúa como un mediador. Según los procesos de mediación los agentes-actores se transforman. Por ejemplo, las personas no son diferentes por tener un arma en las manos, como explica la posición determinista de la tecnología, sino que son diferentes en función de la existencia o inexistencia de la acción.

La traslación no significa traducción, como de un lenguaje a otro en el que cada lengua es independiente (por ejemplo: por un lado el sujeto y por el otro el arma) sino que usa el término traslación para explicar desplazamiento, movimiento, invención, mediación, creación de un vínculo entre lo que no existe antes y lo que en cierto grado es modificado por dos actores gracias a un proceso de movimiento.

De ahí, que se haya contemplado la evolución en el tiempo y en el espacio de los actores, las actividades relacionadas con la circulación de personas durante el trabajo, la alternancia de profesionales entre plataformas y los sistemas de traspaso de contenidos como traslaciones.

Así mismo, se analiza bajo la idea de traslación, la discusión conjunta de ideas, el uso compartido de los recursos técnicos, la retroalimentación entre grupos, la aprobación, el apoyo a las iniciativas individuales, la participación conjunta en el diseño de los proyectos y la manera en que se llegan a acuerdos para publicar un contenido en varias plataformas.

## **2 Aproximación teórica a la noción de televisión *cross-media***

Los diferentes enfoques teóricos sobre el desarrollo de la televisión demuestran que el incremento de sistemas de distribución y la aparición de nuevas formas de emisión institucionalizadas o informales ha modificado la forma de concebir la televisión, definida a través de industrias que bajo una estructura pública o privada emiten una señal audiovisual para un espacio geográfico concreto (Uricchio,1999).

En el centro de esta discusión se encuentran las aportaciones de quienes han explicado la evolución del medio a través de investigaciones donde utilizan conceptos como revolución digital (Contreras y Palacio, 2001), intermedialidad (Uricchio, 1999), e-TV (Pérez de Silva, 2000), convergencia televisiva (Salaverría, 2003) (Castells, 2009), hipertelevisión (Cebrián, 2004), difusión de medios (Bechmann Petersen, 2006) o multipantalla (Lazo y Gabelas, 2008). Todos ellos, sin referirse concretamente al concepto de televisión *cross-media*, han aludido a problemas que conciernen a este fenómeno.

La revolución digital sitúa la televisión en “el vértice de un ciclón que a buen seguro transformará el entorno natural en el que nos desenvolvíamos” (Contreras y Palacio, 2001: 219). Para los autores, aunque resulta difícil establecer la dirección que tomará la televisión, se trata de un proceso que comporta al menos tres líneas de transformación: 1) multiplicidad, debido al aumento de la oferta; 2) convergencia, entre el televisor, el teléfono y el ordenador; y 3) interactividad, gracias a un sistema de comunicación bidireccional.

En este contexto proliferan nuevas formas de video, web TV y otros servicios en Internet y es difícil responder a lo que es exactamente la televisión (Uricchio, 1999). Pérez de Silva (2000) explica la transformación de la televisión como el paso de la paleotelevisión a la e-TV.

En las últimas seis décadas, hemos viajado de la paleotelevisión a la e-TV, haciendo escala en la neotelevisión [...] una forma híbrida de televisión que potencia la fragmentación de la audiencia en numerosos segmentos y una aceleración manifiesta de la visión, junto con el *zapping* convertido en una estrategia de lectura televisiva.

(Pérez de Silva, 2000: 41)

El escenario de la neotelevisión gira alrededor de cuatro ejes (Pérez de Silva, 2000: 41): “La personalización, la especialización, la interactividad y la posibilidad de selección directa por parte del público”, cualidades que pueden ser aplicadas al estudio de la televisión *cross-media* como consecuencia de la digitalización y su difusión multiplataforma.

Salaverría (2003) alude a la convergencia para describir el cambio empresarial, tecnológico, profesional y comunicativo en el ámbito periodístico. Su descripción ayuda a comprender algunas de las cualidades de la televisión *cross-media*. En la esfera empresarial, explica, las organizaciones experimentan un evidente proceso de diversificación mediática, a nivel tecnológico aparecen nuevas herramientas que deben ser articuladas a la producción. Desde un punto de vista profesional, los comunicadores se ven obligados a funcionar bajo nuevas formas de trabajo, más rápidas y que exigen un mayor conocimiento de las herramientas técnicas, y a nivel comunicativo, nace una nueva retórica debido a las combinaciones de códigos textuales y audiovisuales con las que el público puede interactuar.

El fenómeno de la convergencia conecta aún más con las características de la televisión multiplataforma a la luz de la definición de convergencia de la Comisión Europea (1997: 1) descrita como “la capacidad de diferentes plataformas de red de transportar tipos de servicios esencialmente similares [...] y la aproximación de dispositivos de consumo tales como el teléfono, la televisión y el ordenador personal”.

Para explicar las consecuencias de la convergencia, Castells (2009) alude a la diversificación de pantallas en un contexto de transformación tecnológica y cambio organizativo de las empresas de medios a causa de la globalización, la concentración y el nuevo uso de las redes de comunicación, entre otras.



Cebrián (2004) se refiere al mismo problema bajo el término hipertelevisión, definido como el resultado de la fusión de Internet y televisión. En este proceso se presenta una combinación de datos, información escrita, imágenes y servicios mediante cualquier tipo de sistema expresivo. No se trata sólo de la suma de mensajes, sino el nacimiento de una significación nueva producida por la vinculación y la asociación de contenidos como correos electrónicos, *chats*, foros o acceso a otros contenidos y servicios a través de la web. Para el autor, la hipertelevisión es producto de los modelos convergentes donde existe una heterogeneidad de canales integrados en la oferta de paquetes televisivos y el usuario es un navegante, buscador de contenidos, canales e interrelaciones de medios.

Nos encontramos, apunta Cebrián (2004), en los albores de un nuevo medio o medios ya que aunque en un principio se viertan los mismos contenidos de la televisión analógica a las nuevas plataformas, se avanza hacia un replanteamiento de formatos propios adaptados a las propias particularidades técnicas y físicas de los terminales de recepción, con el fin de conseguir una mayor eficacia comunicativa.

El concepto de *media diffusion* (Bechmann Petersen, 2006) coincide en muchos sentidos con la definición de *cross-media* porque desde esta noción teórica se estudia la multiplicación de los medios con un sistema de simulación en el que los nuevos contenidos emulan a los anteriores. Como resultado, la televisión no es sólo la que se ve solo por el televisor sino que es también la que se ve por el ordenador y el reproductor de video, no es sólo un aparato de grandes dimensiones, sino que puede ser un iPod o un teléfono móvil. De las ideas de *media diffusion* se desprende otro concepto relacionado con la televisión *cross-media*, el de multipantalla (Lazo y Gabelas, 2008), que se aplica especialmente a las nuevas formas de consumo derivadas del uso de las diversas tecnologías de comunicación audiovisual.

Debido a la multimedialidad, principio de la teoría de *media diffusion*, la televisión, la radio y la prensa tienen en este nuevo entorno un sentido variable

porque no están anclados a la dimensión física del objeto por el que se consumían anteriormente (Bechmann Petersen, 2006). Esta expansión o capacidad de difundir contenidos a través de diversos medios significa un cambio simbólico en la concepción de los formatos o modalidades que, según Kress y Van Leeuwen (2001), altera y enriquece la comunidad de medios y prestaciones multimodales.

La difusión de medios o coexistencia de las plataformas se entiende así como uno de los retos prioritarios en las cadenas de televisión, obligadas a redefinir su organización física y su estructura empresarial (Bechmann Petersen, 2006). Esto incluye nuevas posibilidades de cooperación entre trabajadores, algunas veces cambios espaciales para compartir físicamente el contenido y/o la incorporación de un sistema de trabajo en red que facilite el traspaso constante de información.

La transición del modelo televisivo al que hace referencia el concepto de televisión *cross-media* comienza con el surgimiento de Internet y se intensifica con la introducción en el hogar de los ordenadores y cualquier tipo de plataforma capaz de conectarse a la red. Las posibilidades de las nuevas plataformas amplían los horizontes para toda la industria audiovisual y generan nuevas sinergias. En otras palabras, cada plataforma actúa como un nodo capaz de tejer relaciones de sentido entre diversos contenidos y conectarlos entre sí.

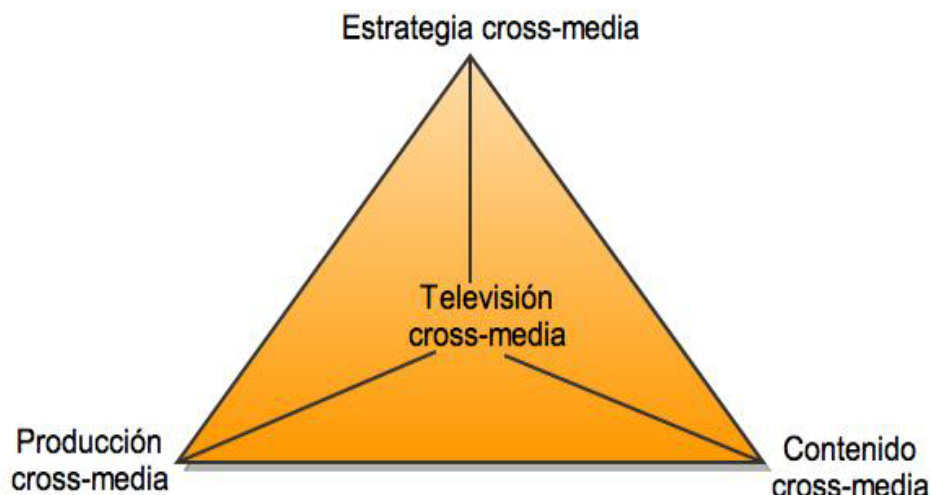
En general, la televisión *cross-media* está sustentada sobre un nuevo sistema de emisión multiplataforma que puede basarse en un modelo de comunicación de masas personalizado debido a que los nuevos medios digitales permiten a los usuarios decidir qué contenidos recibir, cuándo y de qué manera. En suma, hablamos de un salto cualitativo en la manera de consumir información y entretenimiento respecto de lo que ofrecían los medios de comunicación tradicionales (Domingo, 2007).

## 2.1 Dimensiones de la televisión *cross-media*

La televisión *cross-media* puede ser estudiada a través de teorías y aportaciones de autores que desde diversas perspectivas han abordado la producción de medios en el nuevo siglo. Estos conceptos son agrupados y reelaborados aquí con el ánimo de conocer las características de los procesos que involucran la creación de un contenido para TDT, Internet y teléfonos móviles de forma transversal en una organización. Por tanto, se usa un enfoque de bricolaje (Lévi-Strauss, 1964), donde las teorías precedentes se utilizan como base de inspiración para formar una teoría propia.

Con el fin de organizar los estudios anteriores en áreas afines, optamos por definir las dimensiones del objeto de estudio, entendidas como posibles enfoques teóricos que dan cuenta de las características de la televisión *cross-media*. En total, observamos tres formas de describir este fenómeno. En primer lugar, la televisión *cross-media* puede ser vista como una estrategia de gestión en los medios que responde a las sinergias y las concentraciones de empresas o la inclusión de nuevos medios en una organización; en segundo lugar, como un tipo de proceso productivo caracterizado por las uniones entre varias áreas de la organización y por último, como un tipo de producto audiovisual que contiene un vínculo común con otros que se emiten o consumen por varias plataformas.

Cada una de estas tres dimensiones cuenta con una tradición teórica específica, pero en conjunto sirven para visualizar el lugar que ocupa nuestro objeto de estudio en las líneas de investigación anteriores.



**Figura 2 Dimensiones de la televisión *cross-media***

Fuente: Elaboración propia.

### **2.1.1 La estrategia de gestión *cross-media***

Esta sección se dedica a la comprensión de los planes que impulsan a las organizaciones a crear una estrategia de gestión basada en un plan *cross-media*. Veremos qué condiciones específicas, externas e internas, motivan a las empresas a implantar estos sistemas y algunos casos representativos.

La televisión *cross-media* puede ser vista como una respuesta estratégica ante las condiciones específicas del mercado audiovisual en la primera década del siglo XXI. Una fase caracterizada entre otros fenómenos por la liberalización de las telecomunicaciones, la desregularización, el aumento de la inversión privada, la concentración exacerbada del sector y el dominio de economías de escala que multiplican la oferta. En general, se trata de un momento en donde los medios de comunicación experimentan estancamiento o declive en el consumo de contenidos (Bechmann Petersen, 2009).

Desde la década de 1990, estos fenómenos comienzan a hacerse evidentes en España, cuando investigadores como Franquet (1999) indicaron el ingreso de nuevos actores en el panorama audiovisual, la aceleración de los procesos de convergencia entre sectores de distinta naturaleza, la búsqueda de planes para

vencer las inercias de las empresas de medios y la exploración de nuevas formas para aprovechar el excedente generado por las inversiones tecnológicas precedentes.

Referirnos al estudio de las estrategias significa adentrarnos en el terreno del *media management*, un área con un abundante cuerpo teórico que, como dice Küng-Shankleman (2008), ha generado ideas a veces inconsistentes y/o contradictorias. Para evitar confusiones dentro de este laberinto teórico, entre la variedad de formas de entender las estrategias, en este apartado se asumen las proposiciones del enfoque racionalista, destacado por ser una de las perspectivas académicas más consolidadas.

A través del racionalismo, entendemos las estrategias como los efectos del entorno sobre las premisas, las presunciones, los instrumentos y las técnicas de una determinada organización. El acercamiento desde el racionalismo pone énfasis en los factores externos que proveen a las empresas de ventajas competitivas, comparativas o limitaciones (Küng-Shankleman, 2008).

Según estos presupuestos concebimos por estrategia *cross-media* un plan formado metodológicamente después de un análisis secuencial del entorno, en el cual se prevé cómo los recursos de la organización pueden ser utilizados para aprovechar las oportunidades del mercado y eliminar los riesgos (Mintzberg et al., 1999) derivados de los procesos de cambio del sector audiovisual en el siglo XXI.

Ante la abundancia de medios digitales, crear una estrategia *cross-media* representa una oportunidad, pero social y económicamente también puede ser una operación de riesgo. Desde el punto de vista positivo, permite que la cultura se extienda más fácilmente, favorece los procesos de distribución, autoría, creación, producción y democratización. Pero desde el punto de vista opuesto, no significa necesariamente un aumento en la calidad de los contenidos, puede arriesgar la sostenibilidad de los modelos de negocio existentes, representar mayor precariedad laboral, más concentración y fomentar la cultura de pago por contenidos ante el acceso libre (Zallo, 2009).

Consideramos que el desarrollo de una estrategia *cross-media* al interior de una organización puede surgir como una respuesta a dos tipos de presiones: 1) fuerzas externas, definidas principalmente por las propias características del cambio del mercado televisivo; y 2) fuerzas internas, relacionadas con la inclusión de nuevas áreas de negocio dentro de las cadenas de televisión (Syvertsen, 2003) con las cuales las cadenas de televisión expanden a través de diversos medios los riesgos de producción y aseguran un margen mínimo de rentabilidad (Aarseth, 2006).

Los estudios que encontramos en esta área se ocupan principalmente de la diversificación atendiendo a las corporaciones de medios, los megamedios o los conglomerados y examinando la diversificación empresarial y el impacto de la concentración en la distribución y la creación de un determinado modelo cultural (Chan-Olmsted y Jung, 2001).

La diversificación empresarial comprende un extenso campo de análisis y no es nuestra intención resumirlo en este apartado, pero en lo referente a nuestro objeto de estudio, hemos tomado algunas de las ideas básicas de estos trabajos para identificar tres grandes fuerzas externas que condicionan en una escala variable la aparición de una estrategia *cross-media*: la convergencia, la globalización y la liberalización. Estas tensiones se derivan de las propias características de transición de la televisión descritas por Syvertsen (2003).

1) La convergencia: la posibilidad de emisión por distintas plataformas tecnológicas implica un nuevo régimen de negocio que responda a los cambios del mercado (Marsden y Verhulst, 1999). La convergencia hace posible la fusión entre empresas de sectores distintos (informática, telecomunicaciones, electrónica, industrias culturales). Un hecho que incrementa la competencia a escala mundial, abre la puerta a nuevas fusiones y a la competencia económica entre sectores y mercados disímiles.

2) La globalización: la globalización genera una forma de entender el tiempo y el espacio. Este nuevo paradigma representa un cambio en el significado de las

acciones y un aumento de las interacciones entre culturas, de los problemas que conciernen a toda la población del mundo y de las transacciones entre actores y organizaciones, las cuales ganan influencia en la economía global y en las decisiones políticas (Krotz, 2008).

3) La liberalización: todos los países miembros de la Unión Europea han vivido un proceso de liberalización del mercado entre 1984 y 2001. Aunque la regulación no sigue los mismos patrones en todos los países, la liberalización supone un panorama general altamente competitivo con la aparición de nuevos actores de capital privado y mayoritariamente transnacional y la disminución del peso del Estado tanto en las actividades audiovisuales como en las telecomunicaciones en general (Bustamante y Álvarez Monzoncillo, 1999).

Por otra parte, la estrategia *cross-media* responde en algunos casos a fuerzas internas dentro de las organizaciones, derivadas de la necesidad de crear un modelo de negocio capaz de generar contenidos estratégicos con estándares para diversos ámbitos de la industria de contenidos y servicios, desarrollar aplicaciones interactivas, capturar ingresos publicitarios de otros tipos y adaptar la gestión empresarial a los dilemas de los mercados (Arnanz, 2002).

Esta maniobra se basa en la necesidad de aumentar el valor de los productos en un mercado global, donde la versatilidad y la diversidad de la oferta juegan un papel relevante (Hawkins, 2004).

El objetivo es aprovechar al máximo todos los soportes y las redes de distribución, para llegar a las más diversas categorías de público en muchos países y acceder al mayor número de fuentes económicas (publicidad, patrocinadores, espectadores, etc.).

(Richeri, 1994: 37)

La diversificación radical de los productos, las estructuras y los servicios se ven así como un imperativo ante la variación de las pantallas, el compromiso entre el carácter portátil y funcional de los terminales telefónicos y su carácter colectivo o individual (Vilches, 2000).

En este escenario, las empresas de medios comienzan a implicarse en todas las fases del proceso de producción y distribución del contenido que generan. Si hasta hace unos años la mayoría de compañías se habían especializado en una sola parte de esta cadena de valor, ahora les interesa tener un mayor control de todo el negocio: crear el contenido, tener los derechos de explotación en cualquier plataforma, distribuirlo y venderlo directamente al consumidor. En caso contrario, adoptan un sistema con una alta colaboración externa y subcontrataciones (Erner et al., 2007).

### **2.1.1.1 Casos representativos de la diversificación hacia una estrategia cross-media**

Aunque la expansión de las empresas de medios no es reciente, en la última década, las fusiones y las adquisiciones crecientes de las industrias audiovisuales ha llamado especialmente la atención de los investigadores que han declarado la diversificación como un rasgo fundamental y definitorio de las industrias de medios de las dos últimas décadas (Jung y Chan-Olmsted, 2005). De acuerdo con Picard (2004), la literatura sobre las estrategia de medios apoyadas en la diversificación ha crecido exponencialmente en razón al potencial que tienen las nuevas tecnologías para desarrollar nuevas áreas de negocio. Estos estudios buscan conocer las necesidades y los requerimientos necesarios para garantizar el éxito en la implantación de una nueva rama empresarial. Y es que los modelos efectivos de negocio ligados a la televisión en la actualidad tienen en cuenta el fortalecimiento del valor creativo, comercial y económico de la extensión de los mercados.

*Throughout the history of broadcasting monopoly and oligopoly, competition structures have existed worldwide because of spectrum scarcity, technological limitations, and political choices. During the past two decades, liberalization of broadcasting policy has permitted the expansion of broadcasting and the increasing reliance on commercial channels to provide additional services.*

(Picard y Chon, 2004: 168)

En distintos casos hemos presenciado la transformación de varias empresas que han decidido diversificar sus empresas o sus contenidos más allá de una



sola industria y operar en distintos sectores atendiendo a las fuerzas internas y externas a las que nos referimos anteriormente. Este hecho se puede ilustrar en las fusiones de Viacom-Paramount (1993), Cox-Times Mirror Cable (1994), Disney-ABC (1995), Time Warner-TBS (1995), ATyT-TCI (1998), Viacom-CBS (1999), Clear Channel-AMFM (1999), ATyT-MediaOne (1999), AOL-Time Warner (2000), Gannett-Central Newspaper (2000), Vivendi-Seagram (2001), entre otros (Jung y Chan-Olmsted, 2005).

Estas fusiones empresariales significan no sólo una diversificación internacional, porque las firmas aumentan sus campos geográficos de acción y su estabilidad sino también una diversificación de los campos y sectores donde se desenvuelven. Por ejemplo, con la fusión del grupo de medios e Internet AOL con Time Warner en el año 2000, el conglomerado consigue tener presencia en cinco sectores: televisión (CNN, Cartoon Network, TNT, TCM); publicaciones (*Time*, *People*, *Sports Illustrated*, *Fortune* o *Life*); cine (Warner Bros y New Line); cable (Time Warner Telecom) e Internet (AOL).

En estos casos, las multinacionales consiguen controlar hasta el último detalle de su proceso de distribución y al mismo tiempo no ceder parte del pastel a los intermediarios. Pero las estrategias de diversificación también pueden estar apoyadas no sólo en la necesidad de ampliar los sectores de negocio sino en el deseo de aumentar el valor del producto. Dos ejemplos claros de estrategias de este tipo son las realizaciones cinematográficas *Lord of the Rings* y *Harry Potter*. En estas producciones se combina la película representada por actores y actrices con la animada, además de la novela, el juego y todo tipo de artículos de *merchandising* como camisetas o juguetes.

Para Jung y Chan-Olmsted (2005) la diversificación del producto se apoya en un modelo de negocio a través del cual se buscan sinergias que permitan desarrollar un solo concepto para varios medios. Aunque la historia del audiovisual está llena de libros y cómics que se han convertido en películas, de películas que han pasado a ser series de televisión y de videojuegos que también han dado el salto a otras pantallas, hemos visto un incremento de producciones audiovisuales de éxito que tienen origen en otros medios: novela

(*Harry Potter*), cómics (*Spider Man*), juegos (*Tomb Raider*, *Doom*), televisión (*Starksy y Hutch*), películas anteriores (*Italian Job*), atracciones (*Pirates of the Caribbean*) (Alpert y Jacops, 2004, citado en Aarseth, 2006).

En la mayoría de los casos, el éxito del contenido en su contenedor original (película, videojuego, serie, libro, etc.) provoca la aparición de nuevos productos que convierten el contenido en una auténtica franquicia. Por ello, las principales razones que impulsan este tipo de estrategias empresariales son de tipo económico.

*Cross-media productions come in many shapes and depend on a large number of arts: storytelling, game design, and concept development among them. But a good sense for business may be the most important one. To understand this market-driven logic, the research strategy seems simple enough: Follow the money!.*

(Aarseth, 2006: 210)

En televisión, la estrategia *cross-media* responde principalmente a la necesidad de ampliar las fronteras de los programas a otras plataformas y dar nuevas opciones de participación a la audiencia. Son ejemplo de estrategias de este tipo las de algunas series internacionales con altas cuotas de audiencia, como *Héroes*, donde se ha creado un conjunto de productos relacionados con la historia de la serie televisiva para otros medios. En este caso, Sprint y el canal NBC lanzan en 2009 una línea de productos multiplataforma ligados al argumento de la producción televisiva como aplicaciones interactivas para descubrir particularidades de los personajes, juegos, episodios de 30 segundos para descargar en reproductores de video, cómics adaptados para su visualización en estos dispositivos, aplicaciones SMS sincronizadas con la emisión televisiva, guiones interactivos que dan pistas sobre el desarrollo de la historia y cómo resolver sus misterios, además de 25.000 dólares que premian la participación de los espectadores en concursos por Internet y teléfonos móviles (Fierce Wireless, 2009).

A nivel deportivo existen bastantes ejemplos de producciones que se diseñan teniendo en cuenta varias plataformas. Por ejemplo Turner Sports y National Collegiate Athletic Association lanzan en septiembre de 2010 un proyecto

llamado NCAA Digital para que todos los partidos de basquetbol de la NCAA que se emiten en televisión, presenten no sólo contenidos especiales en Internet y video en *streaming* sino que también páginas en redes sociales y aplicaciones para teléfonos móviles como juegos donde audiencia puede participar (Ankeny, 2010). En este caso, como expone Ytreberg (2009) la emisión *cross-media* cambia la percepción espacio temporal de la audiencia y logra producir una sensación de estar viviendo el espectáculo.

Los estudios y las productoras de televisión comienzan a incluir nuevas plataformas en su carta de productos. Por ejemplo, el estudio Lionsgate después de su unión con Zed lanza en marzo de 2009 el programa *cross-media Rico al instante* (emitido por Antena 3) a través del cual se exploran las sinergias entre la televisión, Internet y los teléfonos móviles. Los espectadores pueden participar en el programa votando a través de SMS y/o a través de la web y ser seleccionados para asistir al plató. Los premios varían de acuerdo a los votos recibidos, siendo el mayor de 200.000 euros por el finalista más votado por la audiencia y 5.000 euros para el participante que acierte por teléfono el finalista del programa (Zed, 2009).

Son también ejemplos de proyectos *cross-media* el documental *Guernica Temps de Guerra* y la mini serie *Els Diaris de Pascal*, producidos por TVC. *Guernica Temps de Guerra* se emitió en el programa *30 Minuts* el 21 de enero de 2007, coincidiendo con los 25 años de la llegada de la pintura a España. El proyecto incluyó productos diseñados exclusivamente para su consumo por Internet, TDT y *Home Media Center*. La web del documental ofrecía contenidos relacionados con la historia de la pintura, permitía visionar el documental e incorporaba un juego para que los usuarios se convirtieran en Tony Shafrazi y protestaran contra la posición de los EE.UU. en Vietnam. Para los servicios interactivos de TDT se diseñó un juego con preguntas y respuestas relacionadas con los contenidos de los reportajes y en *Home Media Center* se presentó una aplicación con abundante información sobre la obra y material extra del documental como entrevistas, documentos e imágenes adicionales del montaje.

*Els Diaris de Pascal* fue emitido desde el 31 de marzo hasta el 12 de mayo de 2008. Fue una serie de ficción basada en documentos históricos que retrataba la situación de las familias catalanas durante la segunda república. La producción fue de las primeras en grabarse en alta definición en TVC y se desarrolló como un proyecto *cross-media* que incluía web, aplicaciones en TDT, *Home Media Center* y teléfonos móviles. Desde la web y los televisores equipados con *Home Media Center*, los telespectadores podían acceder a información documental, entrevistas, el blog del personaje central, visualizar los capítulos y participar enviando opiniones y comentarios. Para la TDT se desarrolló un servicio interactivo para leer los textos del diario del personaje, visualizar eventos destacados de la época en que se desarrolla la historia e información de los personajes, y para los móviles se adaptaron los episodios con resúmenes cortos fáciles de descargar.

Ambas producciones, de carácter cultural y educativo, demuestran que ante la abundancia de medios digitales, la creación de proyectos *cross-media* puede responder no sólo a una estrategia económica sino también divulgativa, ya que como dice Zallo (2009) esta transversalidad de los mensajes favorece los procesos de distribución, autoría, creación, producción y democratización.

Para las cadenas de televisión públicas como la BBC la producción *cross-media* comienza a integrarse a toda la programación. Según Simon Nelson, responsable de la oferta multimedia del canal inglés, esta estrategia significa ir más allá del aumento de la disponibilidad del material audiovisual en nuevas cadenas. Implica un plan integral que rompa con las limitaciones de una programación lineal, un establecimiento de otro tipo de relación con la audiencia, el fortalecimiento de la oferta de video para teléfonos móviles, el aumento de la presencia de la BBC en los medios sociales y la creación de nuevas iniciativas (Fierce Wireless, 2007).

Pero más allá de los planes, desde la BBC se habla de una estrategia basada en la experiencia previa acumulada a favor de la cooperación y el entendimiento entre medios que deben hablar un lenguaje común para que el

usuario pueda encontrar, ver y compartir los contenidos en cualquier plataforma.

*Thinking about future platform developments and web 2.0 in particular was already in train and endorsed at the highest level in the BBC. So this strategy does not attempt to re-invent that wheel. And that thinking about future platforms brings the divisions of the BBC together with an unprecedented level of shared direction and commitment. So this strategy is one that works not only for BBC Vision but one that shares its core principles with other parts of the BBC and speaks a common language. The starting point for our strategy was to find a framework that could stimulate a richer conversation across the business about the possibilities of multiplatform, to enable us all to focus on its wider opportunities and to categorise and prioritise the almost unlimited range of things we could do. Because it is too easy to dismiss the multiplatform opportunity as simply getting our programmes onto new devices or creating websites alongside programmes. So we have adopted 'find, play, share' as our framework.*

(Director de Portafolio y Multimedia, BBC Vision, Simon Nelson en BBC, 2007)

Otro de los aspectos importantes de la estrategia de negocio que implican varios medios es la *cross-promotion* ya que las sinergias entre las empresas del mismo grupo tienen efectos directos sobre la programación y la publicidad (Jung y Chan-Olmsted, 2005). Por ejemplo, la temporada de *Survivor* en Estados Unidos durante el 2007 fue anunciada con un especial en MTV antes de ser lanzada en CBS, cuando ambos canales ya eran parte del conglomerado Viacom (Lotz, 2007).

A nivel comercial, estos planes pueden ser asumidos como consecuencia de un fenómeno de distribución basado en las franquicias y en una nueva manera de producir relaciones intermediales, que en palabras de Lemke (2004) se describe como *Inter-Media World-Franchise*. Después del fin del *boom* de las punto.com, para Lemke nos encontramos ante un nuevo orden cultural global homogenizado en el que se ofrecen los mismos productos de distintas maneras para atender las necesidades de una audiencia fragmentada.

Dentro de esta línea de *cross-promotion* vale la pena mencionar por ejemplo el *e-commerce*, cada vez más apropiado a las demandas de un público acostumbrado a buscar productos que consumen en un entorno *offline* a través de Internet (Waddoups y Alpert, 2005).

El *marketing* integrado de medios tiene como objetivo ofrecer un conjunto de estímulos por diversos medios para aumentar el contacto del consumidor con una determinada marca (Calder y Malthouse, 2005). Los estudios en esta área se enfrentan a preguntas sobre cómo utilizar múltiples medios para transmitir sus mensajes de una manera más profunda e interesante y las formas de reforzar un mensaje o una marca de manera más eficiente. Desde esta perspectiva, las estrategias *cross-promotion* son una manera de desarrollar conexiones más significativas entre un producto y su mercado objetivo. Un hecho, que en un entorno televisivo altamente competitivo adquiere cada vez más valor.

Las nuevas condiciones de mercado suponen la fragmentación de la audiencia e implantan un nuevo modelo de competencia que exige un potente sistema de promoción a las cadenas de televisión para conseguir diferenciación, notoriedad, recuerdo, empatía, predilección y fidelidad por parte de un telespectador apreciado y perseguido por todos los componentes del sector televisivo publicitario.

(Algar, 2003: 1)

Existen abundantes ejemplos de estrategias *cross-promotion*. Éste es el caso de la campaña lanzada por MTV Networks para anunciar la cadena en las plataformas digitales en el 2006. La operación (con un presupuesto de 30 mil dólares, el más alto de la cadena dedicado a este tipo de medios en su historia) incluye además de la promoción multiplataforma un estudio sobre la efectividad de este tipo de campañas (Friedman, 2006).

En suma, la diversificación de las empresas audiovisuales conlleva un nuevo sistema de comercialización de productos a través de paquetes que integran varias plataformas de acuerdo a las características propias de los diferentes mercados. Este tipo de plan presenta bastantes ventajas para las cadenas de televisión, entre las cuales vale la pena destacar las siguientes:

1) Ventajas competitivas: para las grandes empresas la estrategia *cross-media* basada en una emisión multiplataforma representa una ventaja competitiva frente a las pequeñas, que no pueden ofrecer una carta extensa de medios a

sus anunciantes por las limitaciones de su infraestructura tecnológica (Klinenberg, 2005).

2) Se adapta a las condiciones de mercado: la estrategia *cross-media* se adapta a las condiciones del mercado televisivo caracterizado por segmentación de los productos, la fragmentación de la audiencia y una alta demanda de productos para un perfil de consumidor específico (Klinenberg, 2005).

3) Es una forma de legitimación de la marca: aunque para todas las empresas es importante reafirmar la marca, el *branding* adquiere un papel más importante en la televisión que en muchos otros negocios, ya que sus productos son más efímeros e intangibles que la mayoría (Algar, 2003). Así, para la empresa audiovisual, la estrategia *cross-media* es una manera de legitimación porque extiende la marca de la cadena a través de diversos medios en un entorno de consumo dividido.

4) Aumenta la disponibilidad de los productos: la estrategia *cross-media* también permite un aumento de la disponibilidad del material audiovisual que se emite por televisión y genera alternativas de visualización, elevando de esta manera el concepto que el televidente pueda tener sobre la versatilidad de la cadena. Aunque la disponibilidad no es completamente real dado que los derechos de emisión han restringido en muchos sentidos las posibilidades de emisión de contenidos en los nuevos medios (Bechmann Petersen, 2009).

#### **2.1.1.2 Ventajas de la producción *cross-media***

Aunque las ventajas de la producción aluden a muy variados aspectos, nos referimos aquí a su acepción más común en el contexto empresarial, como una manera de conseguir que los costes de la inversión sean cubiertos y generar beneficios (Küng-Shankleman, 2008).

Las ventajas se basan fundamentalmente en las propias maneras de comercialización de la televisión pública y privada, y donde debido a las fuerzas externas que condicionan el mercado señaladas antes, los radiodifusores

públicos pierden gran parte del peso y del protagonismo que tenían hasta ahora. Así, la producción *cross-media* se adapta a las características propias de la televisión pública, entendida como un servicio cultural de interés social y a la vez como una institución inmersa en un ambiente competitivo, bajo la presión del cambio tecnológico y de las múltiples opciones de elección que brinda el mercado (Jakubowicz, 2004; Moe, 2008).

Los cambios en los modelos de negocio del audiovisual hacia una concepción *cross-media* se ven reflejados en la regulación de las actividades del sector recogidos en la Directiva de Televisión Europea donde se establece un marco común para todas las cadenas de televisión pública en Europa. Desde entonces, la Comisión Europea ha tomado en cuenta los procesos de convergencia, manifiestos en el *Libro Verde de la Convergencia* (1997) y adopta diferentes medidas que se reflejan en las remodelaciones a la ley inicial para considerar nuevos servicios derivados de la convergencia, introducidos en 2006. Con esta regulación se garantiza el derecho de las cadenas públicas de televisión a ampliar las funciones del servicio público más allá de la televisión generalista, ofrecer una amplia gama de productos y a diversificar sus actividades en la era digital (Moragas y Prado, 2000). Además, expresan el deseo de mantener el liderazgo de las cadenas públicas en el nuevo contexto y protegerlas de la marginalización que podría presentarse en un escenario donde abunda la oferta (Syvertsen, 2003).

En segundo lugar, podemos decir que el modelo de negocio *cross-media* absorbe las características propias de Internet, un mercado de *The long Tail*, es decir, un servicio con un alto grado de elección y un bajo coste de distribución y emisión (Anderson, 2009). De acuerdo con el autor estos mercados están dominados por tener un 20% de productos dirigidos a un público generalista y un 80% de productos especializados para un nicho específico. Con el símil *The Long Tail*, Anderson quiere decir que el servicio cuenta con una curva prolongada que hace que el interés de sus productos nunca llegue a cero.

Esta concepción se opone totalmente a la de los medios tradicionales donde los altos costes de distribución exigen asegurar un alto porcentaje de



audiencia. Los sistemas de negocio basados en la teoría *The Long Tail* no necesitan altas cuota de audiencias. Por el contrario, el beneficio se crea por la suma de los productos pequeños. Anderson (2009) ilustra su teoría con ejemplos como iTunes o Amazon, donde el éxito se basa en ofrecer una amplia variedad de opciones al consumidor. Para el autor la rentabilidad de los negocios en el entorno digital se aleja del paradigma de la industria del entretenimiento fundamentado en los superéxitos y radica en aprovechar a los “fracasados” que también venden. Con esto quiere decir que si se consiguen suficientes productos marginales la suma de éstos puede llegar incluso a superar a los productos en superventas.

Por último, se ha de tomar en consideración que la oportunidad de elegir entre diversas plataformas tiene consecuencias en las fórmulas contractuales entre las cadenas de televisión y los espectadores. En este sentido, aparecen nuevas posibilidades como el acceso por pago a contenidos y servicios, incluso en las televisiones públicas. Y aunque “La televisión gratuita seguirá existiendo, en su migración a otros soportes digitales está el germen de una nueva estructura de ingresos soportada por fuentes diferentes” (Arnanz, 2002: 54) donde los consumidores asumen un papel cada vez más activo en la financiación.

Para resumir, las estrategias *cross-media* ofrecen múltiples ventajas a la empresa audiovisual, tales como:

- Minimiza los riesgos de la producción.
- Aumenta el valor de los productos en un mercado global, donde la versatilidad y la diversidad de la oferta juegan un papel relevante.
- Maximiza los beneficios.
- Permite la comercialización por paquetes.
- Se adapta a la condiciones del mercado televisivo, caracterizado por la fragmentación de la audiencia.
- Legitima la marca de la cadena.

- Aumenta la vida útil del material audiovisual a través de un mayor uso de los archivos propios.
- Disminuye la presión de las altas cuotas de audiencia.
- Convierte a los espectadores en una posible fuente de financiación directa.

### **2.1.2 Consideraciones tecnológicas de los procesos de producción *cross-media***

La producción *cross-media* se inscribe en el campo teórico dedicado a la digitalización y la convergencia, donde las fuentes, la transmisión y el consumo han variado sustancialmente. Para interpretar las características de este cambio usamos la idea de *desagregation of media processes* (Küng-Shankleman, 2000: 41) según la cual, la cadena de valor comprende esencialmente tres etapas: 1) Creación de contenido, 2) Empaquetado, programación e integración, 3) Distribución o emisión, que pasa a integrar dentro de sus fases las redes así como las terminales de usuario.

Este apartado provee información básica sobre las características de cada una de estas fases. Veremos los requerimientos de los contenidos que pueden ser transmitidos por varias plataformas, las herramientas que se usan para su gestión así como los tipos de redes y terminales de recepción que pueden participar en la emisión y el consumo de los mismos.

#### **2.1.2.1 Fase de creación de contenido**

Dentro de una producción *cross-media* los contenidos son considerados la fuente de la cadena de valor debido a sus posibilidades de explotación (Erner et al., 2007). “El valor de la materia prima de los contenidos se multiplica desde el momento en que aumenta su demanda y se descubre que no tiene porqué agotarse en su emisión analógica” (Arnanz, 2002: 69). De acuerdo con Orihuela y Santos (1999), en este entorno la clave de la comunicación se desplaza de la transmisión de información típica de una era analógica, hacia un

escenario donde el contenido es prioritario y su plataforma de salida es secundaria. En su carácter ideal, el proceso de creación de contenido multiplataforma comprende cinco etapas (Jeffery-Poulter, 2002):

- 1) Diseño creativo: diferentes equipos discuten una idea que afecta varias plataformas y acuerdan cómo llevarla a cabo.
- 2) Elaboración de los *storyboard*: plasmación de la idea paso a paso para llevar a cabo en cada plataforma.
- 3) Desarrollo de los guiones: incluye los diálogos y el desarrollo del argumento narrativo, así como la definición del perfil de los personajes y sus acciones.
- 4) Producción: proceso en el que participa un equipo interdisciplinario para realizar la idea, de acuerdo a las características técnicas de cada plataforma.
- 5) Creación del contenido hipermedia: estructuran los elementos de navegación según las características de cada plataforma.

Este ciclo de creación puede ser útil para los individuos que están habituados a las fases del proceso de creación del contenido televisivo, pero a la vez resulta demasiado simple para describir la complejidad de la producción *cross-media*, reconoce Jeffery-Poulter (2002), a la luz de las reflexiones de Manovich (1996), quien asegura que gracias a la manipulación de la imagen en un ordenador, la preproducción se funde con la postproducción. Esto es lo que ocurre, explica Manovich, cuando la cinta del material rodado para una película deja de ser el punto final de la producción para convertirse en material en bruto que pasa a ser usado y manipulado en un ordenador para la construcción de una escena.

En consecuencia, aunque sea posible identificar las principales fases de creación de los contenidos *cross-media*, no es posible asegurar que este ciclo se lleve a cabo de forma lineal.

Por otro lado, la velocidad con que han surgido las nuevas plataformas no corresponde con la adoptada por la industria de generación de contenidos. En esta fase de transición tecnológica, el proveedor se encuentra con un amplio abanico de posibilidades y la necesidad de cubrirlas a corto plazo, por lo que la programación se estructura muchas veces sobre los esquemas de la repetición (Millán, 2005).

Ahora bien, la repetición no es de ninguna manera una tarea fácil porque descansa en procesos técnicamente complejos que han requerido un gran avance en los sistemas computacionales para permitir la interoperabilidad. Desde el punto de vista técnico, los contenidos deben seguir normas que faciliten su circulación por diferentes soportes.

La interoperabilidad es de vital importancia en un contexto multimedia para que los usuarios pueden elegir entre distintos dispositivos la visualización de un mismo contenido. De este modo las piezas no están ligadas a un medio de distribución preestablecido y los fabricantes de dispositivos pueden ofertar productos para distintos servicios de provisión de contenidos (Álvarez et al., 2007).

Estos sistemas plantean retos con relación a la gestión legal de los derechos de autor y su regulación, además de importantes desafíos técnicos que han sido abordados en proyectos de I+D europeos como *Distributed Adaptation of Scalable Multimedia Content in A context-Aware Environment* (DANAE) y *A Unified Scalable Framework for on-line Gaming* (OLGA).

Una de las formas más sencillas de conseguir que un contenido pueda pasar de una plataforma a otra es la codificación escalable. Este sistema describe el contenido de manera progresiva, generando un *embedded bit-stream* inherente y adaptable por contener primero una versión rústica del contenido, seguida por otra más refinada (de mayor resolución, ya sea visual o sonora) construida a partir de la anterior, seguida por otra más refinada aún. Con este procedimiento se genera un único *bit-stream* que contiene una descripción multi resolución del contenido con varios *Levels of Detail* (LODs), susceptible a ser recibido en

distinta medida por diferentes terminales, según su capacidad computacional y gráfica.

Un caso particular de esta técnica es la codificación jerárquica, que permite emplear técnicas basadas en *wavelets* para lograr altas tasas de compresión. Las técnicas de codificación jerárquica basadas en *wavelets* se diseñaron inicialmente para imágenes estáticas y luego se adaptaron para ser usadas también con secuencias de video.

Otra de las prácticas más comunes en este contexto son las técnicas *transcoding* y *transmoding*. En ambos casos un servidor almacena un cierto contenido representado de una manera concreta y lo codifica con unos parámetros fijos que dan lugar a una cantidad de información excesiva para una determinada combinación red-terminal. En el primer supuesto, el servidor que almacena el contenido, o alguno intermedio que actúa como *Proxy* suyo en la red, transcodifica el contenido sin modificar su representación, lo decodifica y lo vuelve a codificar con otros parámetros más austeros, todo ello en tiempo real. En el caso del *transmoding*, se altera el paradigma de representación elegido para el contenido. En este caso, podría llegar al terminal de recepción una sucesión de imágenes estáticas inconexas, a modo de sumario visual de la acción de la película.

En ambos casos, normas como XML (*Extensible Mark-up Language*) y MPEG-21 DIA (*Moving Picture Experts Group, 21 Digital Item*) facilitan la adaptación del contenido, su personalización o su uso en un entorno multiplataforma.

Otro aspecto a considerar lo constituyen los estándares, ya que de ellos depende el desarrollo de una auténtica interoperabilidad de los contenidos entre dispositivos de distintos proveedores. Los estándares, y en particular, los de *iure* y abiertos, por contraposición a los de facto, son una pieza esencial para facilitar la comunicación entre distintos sistemas: redes, terminales, etc. Son ejemplos de los primeros todos los estándares elaborados por comités de expertos de la ISO y los de las iniciativas *open source*, mientras que uno de los ejemplos más populares de los últimos es Microsoft. En el mercado existe una

gran variedad de normas para codificar imágenes, videos, escenas 3D sintéticas, audio, etc. Los más importantes en el ámbito de explotación de contenidos multimedia son (Álvarez et al., 2007):

1) *Moving Picture Experts Group* (MPEG-x): desde su creación por Leonardo Chiariglione en 1988, MPEG tiene por misión desarrollar normas internacionales para la representación codificada de audio y video digital. Desde entonces, se han desarrollado múltiples versiones, cada vez más sofisticadas, con más capacidad de compresión y menos pérdida de información. Los más conocidos son el MPEG 1 y el MPEG 2. A éstos les siguen el MPEG 4, el MPEG 7 y el MPEG 21.

2) *Digital Media Project* (DMP): también creación de Leonardo Chiariglione, quien decide lanzar en 2003 esta organización sin ánimo de lucro para promover el desarrollo y el uso de los contenidos digitales respetando los derechos de los creadores y propietarios a explotar sus obras. Esta misión se concreta en el intento de establecer una *Interoperable DRM Platform* (IDP), mediante la normalización de protocolos que han de ser seguidos por los actores involucrados en la cadena de valor añadido y que soportan las funciones básicas que ejecutan durante sus transacciones. La IDP se ha desarrollando por fases, en las cuales cada una engloba la funcionalidad de la anterior y la extiende.

3) *Digital Video Broadcasting* (DVB): familia de normas abiertas creadas y actualizadas por el *DVB Project*, un consorcio liderado por la industria que agrupa a más de 260 cadenas de televisión y radio, operadores de red, fabricantes, desarrolladores de *software*, organismos reguladores, etc., de unos 35 países (Reimers, 2004). Este consorcio ha creado soluciones para la difusión de servicios por TDT (DVB-T), cable (DVB-C), satélite (DVB-S) y *handheld*, (DVB-H). Este sistema permite transmitir televisión en alta definición vía terrestre, *High Quality TV* (HDTV), así como en definición estándar, *Standard Definition Television* (SDTV), además que es un sistema de televisión móvil para la recepción en coches, vehículos o trenes.

4) *Digital Living Network Alliance (DLNA)*: inicialmente se llama *Digital Home Working Group*. Se trata de una alianza de más de 300 compañías de 20 países promovida por 21 empresas punteras en los mercados de ordenadores personales, electrónica de consumo y dispositivos móviles como Fujitsu, Hewlett-Packard, Intel, Microsoft, Motorola, Nokia, Philips, Samsung, Sony, Thomson, Toshiba. La DLNA se funda a mediados de 2003 con el objetivo de crear estándares industriales, pero abiertos, para que los productos de sus compañías sean compatibles entre sí, de manera que sus usuarios puedan integrarlos sin esfuerzo.

### **2.1.2.2 *Empaquetado, programación e integración de contenido***

El empaquetado involucra la integración de contenidos dentro de una oferta programática, con el fin de conseguir un meta producto diseñado a medida de las necesidades específicas de un tipo de audiencia.

En esta fase son de especial relevancia los gestores de contenido o *Content Management System (CMS)* porque permiten almacenar, administrar, publicar y empaquetar contenidos de todo tipo, como documentos, textos y animaciones o gráficos, videos, voz y música en diferentes formatos a partir de metadatos que facilitan las actualizaciones rápidas, las búsquedas adelantadas y la personalización de los contenidos a cualquier soporte, de forma independiente a su formato de origen (Domingo, 2005).

Los CMS son instrumentos de primera necesidad en un entorno *cross-media* porque hacen posible que un mismo contenido pueda ser reaprovechado en múltiples plataformas de distribución y actualizado de forma automática. Estas cualidades significan para las instituciones de medios incremento de la productividad, reducción de costes, reaprovechamiento de los contenidos y evolución de las capacidades creativas de los individuos o equipos (Jeffery-Poulter, 2002).

El desarrollo y la literatura sobre los gestores de contenido es extensa, pero en este apartado nos centraremos en las características técnicas generales con el

fin de sentar las bases necesarias para la comprensión de su uso en Televisió de Catalunya.

De acuerdo con Benzing (2006), los gestores de contenido tienen su raíz en el *HyperText Markup Language* (HTML), diseñado originalmente para ser un lenguaje de descripción de contenido, cuando la disposición gráfica era una preocupación secundaria y los navegadores eran especialmente textuales. Tras el desarrollo de la gráfica en Internet, el HTML presenta un aspecto cada vez más desordenado debido a la abundancia de etiquetas que no debían sólo describir contenido sino caracterizar su apariencia. Para solucionar este problema se crean los lenguajes *Extensible Markup Language* (XML), a través de los cuales se mantiene el contenido dentro de etiquetas y el diseño se aplica mediante *Extensible Stylesheet Language Transformations* (XSLT), una forma de crear hojas de estilo.

Gracias a las nuevas maneras de codificación, los datos se transmiten a través de una amplia variedad de dispositivos portátiles, navegadores, impresoras y otras plataformas de salida, sin necesidad de adaptarlos a cada soporte. Así, quien introduce la información no tiene porqué conocer o controlar aspectos sobre la disposición y el diseño de las páginas, debe simplemente seguir una plantilla o utilizar una serie de formularios para introducir la información en una base de datos XML.

Aplicaciones como *Macromedia DreamWeaver* consiguen en un primer momento adaptar un mismo contenido a diferentes navegadores, pero existen pérdidas de información en el proceso. Pero estos problemas son corregidos por Luwak, una división de *Communication y Collaborative Technologies* de *Rensselaer Polytechnic Institute*. Luwak desarrolla un *software* que lleva su mismo nombre y que pasa a ser el primer gestor de contenido conocido en el mercado (Benzing, 2006).

La aplicación es concebida originalmente como una solución al problema de cómo adaptar las páginas web para los usuarios de *Personal Digital Assistant* (PDA) y otros terminales portátiles sin realizar múltiples copias de la misma



información. Su función principal es servir de herramienta para el mantenimiento del boletín del campus universitario del *Rensselaer Polytechnic Institute* y como tal sus características están dirigidas a la gestión de artículos breves. Todo el *software* escrito en *Java* y construido sobre *Jakarta Struts MVC*, es abierto y gracias a ello se implementa rápidamente en las bibliotecas que necesitan manejar un gran volumen de información y crear campos de búsqueda y edición rápidos.

Luwak facilita la creación de hojas de estilo para cada dispositivo de salida, además de la gestión de la información desde una sola base de datos, sin necesidad de crear archivos independientes. Además, no requiere que sus usuarios sean expertos en diseño ya que la presentación se programa de forma independiente al contenido. El desarrollo sobre código abierto le permite a Luwak evolucionar ágilmente con la contribución de todos sus usuarios y solucionar problemas iniciales como la incrustación de archivos procedentes de bases de datos independientes.

De manera general, los CMS son implementados en distintos tipos de organizaciones para facilitar el uso de una base de datos que reúna los registros de localización de contenidos en un repositorio central. Además facilitan la recuperación de contenidos por medio de un motor de búsqueda en función de ciertos metadatos y sirven para incorporar sistemas de *workflow* por medio de los cuales se designa el responsable para cada tarea (por ejemplo: creación, aprobación o publicación).

A finales de la primera década del 2010 el uso de los gestores de contenido se ha extendido en la industria audiovisual. Algunos han sido comprados a empresas externas, otros han sido desarrollados por las mismas organizaciones de medios como sistemas adaptados a sus necesidades particulares y otros aunque adquiridos a empresas externas, han sido reprogramados a medida del comprador; pero todos ellos, operan con el mismo fin: facilitar la publicación a través de diferentes tipos de soportes (Pennington, 2007).

### **2.1.2.3 Transmisión y recepción**

La distribución de los contenidos *cross-media* se define por el aumento de posibilidades técnicas derivadas de la emisión digital. Pero, ¿qué significa emisión Digital? En su nivel más elemental la televisión digital usa técnicas de codificación para transportar video, audio y datos hasta el dispositivo del receptor. Aunque la transmisión en sí misma es todavía análoga, la información contenida en ésta consiste en datos digitales modulados a través de una señal análoga. Además de otras ventajas, esta técnica presenta un número significativo de avances comparado con la emisión analógica. Las señales analógicas están sujetas a interferencias y cada canal necesita comparativamente una gran parte del espectro de frecuencias para emitirse con una calidad aceptable. Las señales digitales son menos sensibles a las interferencias y el espacio del espectro que se usa para un solo canal analógico puede contener varios canales digitales. La tecnología usada en la televisión digital está basada en el MPEG 2 (similar a la de los reproductores de DVD) y muchos de los beneficios que tiene el DVD frente a las cintas de VHS también aplican a la televisión digital cuando comparamos ambos sistemas (Morris y Smith-Chaigneau, 2005).

Desde el punto de vista del usuario, la televisión digital ofrece ventajas como el aumento de canales, mayor definición de la imagen (alcanza en alta definición una resolución de 1920 x 1080 píxeles), mayor calidad de sonido y servicios interactivos. El desarrollo de estas mejoras ha tomado su tiempo. Desde finales de 1980, la emisión digital de televisión comienza a verse como una posibilidad y con el cambio de siglo, pasa a ser un hecho o una realidad alcanzable a corto plazo al menos para los tres mercados audiovisuales más importantes del mundo: Europa, Estados Unidos y Japón.

Concretamente en Europa, los avances desembocan en la extinción completa del sistema analógico después de una fase de transición de una década aproximadamente durante la cual todos los países miembros acuerdan, bajo un calendario distinto según el país, la adopción del sistema de Televisión Digital Terrestre (TDT).

Todos los sistemas de televisión digital, con excepción de los servicios de *Internet Protocol Television* (IPTV), funcionan en términos generales de la misma manera y estas características técnicas condicionan el tipo de servicios que las cadenas de televisión pueden ofrecer. Los aspectos básicos que comprende un sistema de difusión de televisión digital son la conversión de la señal analógica, el envío, el transporte, la multiplexación, la modulación y el transporte de la señal a la red (Morris y Smith-Chaigneau, 2005).

El primer paso consiste en convertir los datos al formato correcto para ser emitidos. Una señal analógica en *Phase Alternating Line* (PAL) tiene un peso de 160 Mbits por segundo, por tanto los datos necesitan ser comprimidos para ser emitidos. Para ello, el estándar más usado es el MPEG 2, a través del cual se codifica la señal a 15 Mbits por segundo.

La señal codificada en MPEG 2 forma una emisión continua que se conoce como *Elementary Stream* (ES), pero debido a que su manipulación es difícil, es dividida en paquetes que incluyen además del video y el audio, un código de tiempo, una identificación del tipo de contenido, la forma de codificarlo e información sobre su sincronización. A estos paquetes se les denomina *Packetized Elementary Streams* (PES).

Para transportar estos paquetes y que el multiplexador sepa qué hacer con ellos, cada uno de los PES se etiquetan con lo que se denomina *Packed Identified* (PID). De este modo, el múltiplex puede reconocer a qué canal de televisión pertenece cada uno de los paquetes y unirlos con la información que no es audiovisual que también ha sido enviada al múltiplex. Para transportar la señal, ésta es dividida nuevamente en paquetes de 188 bytes, cada uno de los cuales contiene varios PES con sus correspondientes identificadores, además de información sobre el tiempo del *software*, llamada *Program Clock Reference* (PCR). Así, todos los paquetes serán codificados en el tiempo correcto en el que el emisor lo demanda.

Durante el proceso de multiplexación los datos se ordenan y separan por canales y se les divide por el ancho de banda según la de gestión que halla preestablecido el operador. Es un proceso complejo porque el múltiplex gestiona el ancho de banda según el peso de las piezas que recibe. De esta manera, cuando una escena necesita mucho ancho de banda, el múltiplex usa el espacio del ancho de banda de otra que no lo necesita porque pesa menos. Este proceso se llama *statistical multiplexing*.

Para llevar la señal hasta la red, ésta debe ser modulada primero. Con esta acción se convierte la señal digital de nuevo en una señal que puede viajar dentro de ondas analógicas. Debido a que la cantidad de ancho de banda que podríamos necesitar para transmitir una señal puede ser excesivamente alta, las técnicas de modulación permiten extraer los *bits* de los datos dentro de un símbolo que los hace transmisibles. Estos símbolos pueden ser codificados usando diferentes niveles de amplitud para identificar diferentes valores o cambiar la fase de la señal.

En esta fase la señal puede ser modulada de varias maneras. Por ejemplo, para transmitir por una red de televisión terrestre en Estados Unidos, bajo el estándar *Advance Television System Committee* (ATSC), el sistema de modulación es *8 Vestigial Side Band* (8-VSB). En cambio, en Europa se emplea un tipo de modulación llamada *Coded Orthogonal Frequency Division Multiplexing* (COFDM) para llevar la señal a la red de Televisión Digital Terrestre (DVB-T). Cada sistema tiene sus ventajas y desventajas, por ejemplo la inmunidad a la distorsión por rebotes (*Multipath*) del 8-VSB es baja, pero COFDM es alta, en cambio, el 8-VSB es más apto para la señal de HDTV que la anterior (Morris y Smith-Chaigneau, 2005).

#### **2.1.2.4 Infraestructuras de transmisión**

Cuando la señal ya ha sido digitalizada puede ser llevada al usuario por distintas redes como el satélite, el cable y la Televisión Digital Terrestre (TDT). Las diferencias entre estos sistemas de transmisión otorgan a cada uno

ventajas específicas y aporta un conjunto de características que afectan los modelos de negocio para los operadores de radio y televisión.

A la hora de decantarse por una u otra opción, las organizaciones han de tener en cuenta muchos factores, tanto comerciales como tecnológicos, y llevar a cabo un análisis exhaustivo que les facilite conocer el valor que aporta a la empresa cada una de las alternativas, en función de una serie de parámetros y estrategias de negocio. Se trata de un procedimiento en el que se debe prestar atención a la innovación por razones económicas principalmente (Domingo, 2006).

*[...] Strategists must today work amid fragmentation, divergence, and opposition in the market to optimize across nascent and long-standing business models; across new and traditional real-time windows; with old and new content programmers; and with old and new content programmers; and with both IP and traditional supply chains [...] This is the beginning of the end of television as we know it and the future will only favour those who prepare today.*

(Berman et al., 2006: 1)

La televisión digital por satélite permite la distribución de contenidos en áreas geográficamente extendidas y presenta pocas restricciones con relación a los lugares donde puede ser recibida. Aunque esta tecnología no ofrece canal de retorno en los operadores satelitales, se han hecho algunos avances significativos y se han implementado distintos sistemas para recuperar las características de esta red que antes de popularizarse como un sistema de distribución directa de señal a los hogares permitía la comunicación bidireccional punto a punto (Prado et al., 2006).

El satélite Astra cuenta con un sistema interactivo denominado *Broadband Interactive System* (BBI) basado en protocolos IP que permite desarrollar aplicaciones interactivas multimedia de banda ancha, un canal de bajada para recibir datos, video y audio hasta 30 Mbits/sg. y un canal de retorno vía terminal satélite interactivo de 2 Mbits/sg. Esta tecnología se ha usado en España especialmente para mejorar las comunicaciones de la pequeña y la mediana empresa y la administración pública. Además, desde el 2004 Astra cuenta con

un servicio denominado SATMODE con el cual se permite una vía de retorno para aplicaciones de televisión interactiva (Prado et al., 2006).

La televisión digital por cable ofrece un gran ancho de banda y un canal de retorno. Este sistema es especialmente óptimo para regiones geográficas pequeñas, pero su desventaja es el coste que representa cablear zonas apartadas. Las redes de cable son privadas y por ello sólo algunos operadores de radio y televisión pueden transmitir a través de las que han pactado previamente el servicio.

La Televisión Digital Terrestre (TDT) requiere de un canal de retorno extrínseco, al no tener una solución técnica que resuelva la direccionalidad. En su favor, facilita no sólo el aumento de canales como ocurre con los dos sistemas anteriores, sino que también permite la transmisión móvil y la señal en alta definición. No obstante, la recepción puede ser más difícil en algunas zonas con características geográficas irregulares, dependiendo del lugar de los transmisores, pero en cualquier caso, esta limitación es menor que en el cable. La TDT permite a cada operador de radio y televisión transmitir en un área geográfica distinta, de acuerdo al poder y la ubicación de sus transmisores, pero estas transmisiones pueden solaparse de manera que más de un operador puede transmitir en una misma área.

Los servicios interactivos para TDT en Europa han sido desarrollados por el consorcio DVB bajo el estándar *Multimedia Home Platform* (MHP). Esta solución técnica incluye protocolos, un lenguaje común *Application Programming Interfaz* (API), diseño de interfaces y recomendaciones.

Otro aspecto a considerar es el ancho de banda, donde la Televisión Digital Terrestre ofrece el ancho de banda más bajo, frente a los sistemas anteriores. El sistema terrestre, con 8 MHz de ancho de banda, puede llevar hasta seis canales, con un ratio total de 24 Mbits por segundo. En cambio, los sistemas de emisión digital por satélite y por cable tienen más ancho de banda y permiten hasta 10 canales digitales en el espacio que ocupaba un canal analógico, con lo cual tiene mejores capacidades para ofrecer servicios complementarios. En

un transponedor típico de DVD-S, los operadores disponen de 36 Mbits de ancho de banda, esto se traduce en 5 x 6 Mbits por canal (Morris y Smith-Chaigneau, 2005).

Aunque los sistemas de Televisión Digital Terrestre, por cable y por satélite son los más conocidos, en los últimos años han surgido otras formas de transmisión digital derivadas de la evolución de los estándares. Es un mercado en constante evolución en el que figuran todos los demás métodos de transmisión diseñados para la recepción de la televisión en condiciones de movilidad bajo diferentes métodos como *Wireless Application Protocol (WAP)*, *General Packet Radio Service (GPRS)*, *3rd Generation (3G)*, *Wireless Fidelity (Wi-Fi)*, *Worldwide Interoperability for Microwave Access (WIMAX)*, *Digital Audio Broadcasting (DAB)* y *Digital Video Broadcasting Handheld (DVB-H)*.

Gracias al desarrollo de Internet, también es posible distribuir televisión digital a través de *Digital Subscriber Line (xDSL)*. Este sistema conocido como *Internet Protocol Television (IPTV)* utiliza la red de telefonía conmutada (RTC) de cobre. Aunque potencialmente esta manera de transmitir cuenta con una infraestructura de red ampliamente extendida posee restricciones para la transmisión de servicios de televisión puesto que la velocidad de conexión disminuye con relación a la distancia física entre el receptor y la central.

Dentro de los sistemas de transmisión xDSL existen distintas tecnologías, como el *Asymmetric Digital Subscriber Line (ADSL)*, y sus formas evolucionadas ADSL2 y ADSL2+ con las cuales se consigue aumentar la velocidad de bajada y de subida de datos. Aunque el ADSL es la tecnología más extendida a nivel mundial, existen otras como *Rate Adaptive Asymmetric Digital Subscriber Line (RADSL)*, *High-Data Rate DSL (HDSL)*.

Entre los modelos de emisión por televisión que utilizan esta red cabe destacar por ejemplo los derivados de *peer to peer*, en un entorno 2.0, caracterizado por sistemas colaborativos donde los usuarios realizan búsquedas bajo demanda, un programa contacta con quienes disponen del fichero e inicia la transferencia desde la máquina que lo alberga al usuario que lo solicita. En este contexto,

también son sobresalientes los contenidos audiovisuales generados por los usuarios, conocidos como *User Generated Content*, una expresión que en el entorno audiovisual se aplica a las producciones que no parten de las organizaciones de medios, sino de la propia audiencia y que se puede ilustrar con sitios que han alcanzado mucha popularidad en los últimos años como *YouTube*.

#### **2.1.2.5 Terminales de recepción**

Los terminales de recepción garantizan que el contenido llegue finalmente al consumidor dentro de un entorno tecnológico concreto, como un ordenador o un televisor. Se trata de una fase condicionada especialmente por los adelantos técnicos, donde las organizaciones de medios deben considerar las capacidades de personalización, suscripción o entrada libre a los contenidos, todas estas características en las que interviene el tipo de terminal de recepción.

Con el desarrollo de los medios electrónicos, la industria de las telecomunicaciones se ha convertido en el marcapasos del desarrollo social y económico de las sociedades en la última etapa de la era industrial. Esta industria se ha infiltrado dentro de todos los otros sectores de la producción, tomando cada vez más el control y determinando la dirección de las tecnología imperantes.

(Magnus, 2000: 51)

Dentro de los terminales de recepción disponibles para el consumo audiovisual son los más comunes los televisores, los ordenadores y los teléfonos móviles, donde se nota una tendencia hacia la convergencia de usos y tecnología, apreciable en aplicaciones como *Home Media Center* y *Apple TV*. El primero, lanzado en 2007 por Microsoft para transportar todos los servicios de ocio desde el ordenador hasta el televisor y el segundo, presentado por Apple el mismo año para fusionar las posibilidades de Internet con la televisión a través de *i-Tunes*.

Si bien estas dos compañías se disputan la mayor parte del mercado, la oferta de terminales y aplicaciones de *software* con similares funciones es abundante.



Vale la pena destacar empresas como KiSS Technology que proporciona una solución integrada para decodificar video IP, DVD, *Windows Media Video 9* y MPEG-4 a través de un procesador basado en una tecnología capaz de incorporar video *streaming*, reproducción progresiva de DVDs, video bajo demanda y la funcionalidad de imagen dentro de imagen. Así como, *ShowCenter 200*, con un sistema de alta definición para visualizar fotos, DVDs, programas de televisión, acceder a música, videos en *streaming* y grabar contenidos. Este dispositivo está basado en una tecnología *time shifting* con la cual es posible evitar la visualización de los anuncios, rebobinar y reproducir un programa mientras se graba otro en segundo plano. Además, es compatible con las normas de emisión de programas analógicos, por satélite y Televisión Digital Terrestre.

De la misma forma, son ejemplos extendidos de la convergencia entre televisión, Internet y móviles otros terminales como iPhone o la consola PSX de Sony, un híbrido entre Playstation 2, DVD y MP3. Así como los reproductores MP4 equipados con una pantalla LCD capaz no sólo de reproducir archivos audiovisuales, sino de recibir audio y video en *streaming*.

La lista podría ser interminable ya que el mercado de la tecnología mantiene un constante crecimiento. Valgan éstos como ejemplos sobre la evolución a la que se enfrenta la industria de *software* y *hardware*, y las posibilidades que abre al sector audiovisual.

Ahora bien, existen todavía barreras en cuanto a la fusión de dispositivos y sus requerimientos técnicos, ya que la transmisión está asociada a redes diferentes y el tamaño de las pantallas de los soportes de recepción y sus prestaciones son bastante heterogéneas. Por otra parte, no está claro que los usuarios quieran usar sólo un tipo de terminal híbrido (Pagani, 2003). Al respecto, Franquet (2003) observa que aunque muchos esperan que el resultado de la convergencia sea una gran síntesis tecnológica entre el ordenador y la televisión, los resultados no son del todo satisfactorios aún. Los usuarios parecen poco interesados en adquirir un terminal único y las empresas de

telecomunicaciones y audiovisuales deberán acercar todavía más sus intereses.

Todo parece indicar que la aparición de nuevas plataformas no amenaza la permanencia de la televisión como receptor de consumo audiovisual. La historia de la comunicación ha demostrado que los medios son complementarios. Las nuevas tecnologías no relevan a las anteriores, sino que han mostrado una voluntad de integración (Pérez de Silva, 2000).

En cualquier caso, esto no niega que nos encontremos ante una transformación que afecta el sistema audiovisual. El surgimiento de los nuevos terminales de recepción, así como la multiplicación de las redes de transmisión han alterado las bases de esta industria. Para comprender estos cambios surgen nuevas teorías y términos como conectividad (Krotz, 2008) o mediatización (Krotz, 2008; Hjarvard, 2008; Livingstone, 2009). La conectividad se ocupa de entender cómo sucede la conexión en red dentro de las sociedades modernas bajo las condiciones de la globalización y la mediatización, del desarrollo histórico de las tecnologías de la comunicación y sus consecuencias sociales.

A la luz de las teorías relacionadas con la conectividad, los terminales de recepción así como las redes de transmisión son más que infraestructuras técnicas. Son una nueva manera de comunicación y socialización que responde a los fenómenos de globalización, mediatización, individualización y comercialización (Krotz, 2008). Uno de los conceptos clave en esta proposición es el de red entendida como una serie de interconexión entre nodos.

*A network is a set of interconnected nodes... what a node is, concretely speaking, depends on the kind of concrete networks of which we speak. They are stock exchange markets, and their ancillary services centres in the network of global financial flows [...] They are television systems, entertainment studios, computes graphics milieux, news advanced teams, and mobile devices generating transmitting and receiving signals, in the global network of the new media [...] in the information age [...] Networks are appropriate instruments for a capitalist economy based on innovation, globalization and decentralized concentration... and for a social organization aiming at the supersession of space.*

(Castells, 1996: 470-471)

En segundo lugar, los estudios que giran sobre el concepto de mediatización prestan especial interés a las tecnologías de los medios y sus consecuencias en la comunicación humana (Krotz, 2008; Hjarvard, 2008). Esta corriente cuenta con una amplia tradición académica asentada en la teoría de los medios (véanse por ejemplo: Meyrowitz, 1994; McLuhan, 1996).

### **2.1.3 Cualidades de los contenidos cross-media**

El objetivo de esta sección es describir las particularidades que definen a los contenidos *cross-media*, apuntando las aportaciones más destacadas de quienes abordan el problema bajo los conceptos de remediación, convergencia retórica, reconfiguración, multimedia, intertextualidad, intermedialidad, transtextualidad e hipertextualidad.

Los contenidos *cross-media* se forman a partir de una red de unidades que se unen o vinculan desde una perspectiva material y sensorial. La unión bajo la que se crea, de acuerdo con Bechmann Petersen (2009), busca la estabilización por medio de reglas, estructuras complejas y difíciles de identificar. En este entresijo, cada parte tiene propiedades únicas y a la vez objetos vinculantes. De ahí, que los contenidos *cross-media* sean consecuencia de las hibridaciones entre medios, un proceso durante el cual pierden una parte de su identidad individual y adquieren características de otros.

En suma, su propiedad distintiva es su carácter de red porque se crean a partir de puntos de enlace (Bechmann Petersen, 2009), donde se relacionan diversas plataformas de comunicación a nivel de sonido, imágenes, texto o datos y donde la producción se realiza de forma transversal porque cada plataforma opera más allá de sus propios límites. Esta capacidad se debe a que las plataformas digitales pueden reproducir o simular los contenidos de otras y de este modo crear una dependencia. Pero, ¿cuáles son las estructuras o los niveles de relación que existen entre unas y otras? y ¿cómo clasificarlas?

Estas preguntas emergen en un escenario propio de convergencia de servicios y de mercado (Fernández Quijada, 2008), donde se ofrecen servicios análogos en distintas plataformas, y a la vez, de convergencia de pantallas (Finnemann, 2006), en la cual se consumen todo tipo de productos por un mismo terminal. Ambas tendencias modifican los géneros y las propiedades específicas de los contenidos ya que cada plataforma utiliza combinaciones de diferentes medios. En este contexto, son comunes las referencias teóricas a los nuevos medios, que de acuerdo con Finnemann (2006), no son realmente tan nuevos debido a que reforman las funciones de los viejos sin llegar a suplantarlos. Las correlaciones entre los viejos medios y los nuevos están definidas de un lado por las relaciones entre los productores, y del otro, por las relaciones entre los usuarios (incluidos, además los casos en los que ambos papeles el de productor y el de usuario los ejerce un mismo sujeto, como por ejemplo, en *MySpace*).

Las relaciones entre contenidos *cross-media* son a la vez delimitadas por la cultura, los medios existentes y los actores sociales que participan (Finnemann, 2006). Nos referimos a una matriz de relaciones complejas donde Internet y los teléfonos móviles tienen un papel relevante. Internet, como manifestación de las condiciones de una sociedad civil determinada, de su desarrollo y de la coexistencia de las actividades comerciales, y los teléfonos móviles, como terminales que contribuyen a desdibujar las fronteras y hacen que coexistan los fenómenos de individualización y globalización en una esfera pública mucho más compleja, fragmentada y especializada (Finnemann, 2006). En definitiva, los contenidos *cross-media* son el resultado de la coevolución de medios donde cada uno adquiere partes del otro. Pero, ¿cuáles son las partes del mensaje que se trasladan y de qué manera lo hacen? Para contestar estas preguntas nos remitimos a las proposiciones teóricas más significativas que abordan el problema.

### **2.1.3.1 Remediation**

Bolter y Grusin (2002) definen las características de los contenidos que se presentan en varios medios a través del concepto *remediation*, como la

representación de un medio en otro. Aunque los autores no hablan explícitamente del fenómeno *cross-media*, son un referente teórico en el estudio de las relaciones entre los viejos y los nuevos medios de comunicación.

Los autores explican cómo los nuevos medios remodelan las convenciones de medios de comunicación precedentes y viceversa, durante una operación en la que unos cambian a los otros, creando nuevos híbridos.

La idea de la remediación está guiada por dos lógicas contradictorias: la inmediatez y la hipermedialidad. La inmediatez explica cómo un estilo visual busca hacer olvidar al espectador la presencia del medio y hacerlo transparente, mientras que el concepto de hipermedialidad se refiere al estilo visual que tiene como objetivo recordar la presencia del medio a través de los códigos propios. Así, por ejemplo, en un sitio web de un programa no sólo se reproduce lo que se emite por la televisión, sino que se crea un nuevo entorno con un contenido híbrido adaptado al medio (Bolter y Grusin, 2002).

Aunque el concepto *remediation* encaja con la perspectiva de análisis de los nuevos medios, no es un fenómeno actual. De hecho, la televisión en sus orígenes fue también un medio parásito y desarrolló géneros que pertenecían originalmente al teatro, la radio y el cine (Gorman y McLean, 2003). No obstante, en la última década del siglo XX, con la aparición de nuevos terminales de usuario y redes de transmisión, la noción de remediación adquiere un peso relevante en un entorno en el cual cada medio busca alcanzar un determinado estatus cultural y diferenciarse de los demás.

Bolter y Grusin (2002) ilustran esta teoría sirviéndose de la web de la CNN, que por un lado es hipermedializada, es decir, cuenta con vínculos, textos, gráficos y fotografías que refuerzan la presencia del medio. Pero a la vez, presenta rasgos de inmediatez en la presentación de la emisión televisiva de CNN con la cual se consigue hacer transparente al medio, es decir hacer olvidar al público que está recibiendo el producto por Internet.

La remediación explica algunas de las principales características de la televisión. A diferencia del cine, que busca eliminar la sensación de mediatización, la televisión siempre ha reforzado su identidad tomando prestado elementos de otros medios. En la década de 1950 tomó elementos del cine, como los géneros de comedia, drama o misterio, en la década de 1960 era común ver películas de Hollywood en la televisión, y en la década de 1980, los videoreproductores acercaron más el cine y la televisión, llevando el consumo de películas al entorno privado (Bolter y Grusin, 2002).

Como recoge Williams (1975), una de las diferencias más notables entre el cine y la televisión es la resolución, pero con la aparición de alta definición se hacen más confusas las fronteras. En suma, las nuevas tecnologías permiten prácticas que eliminan las diferencias clásicas entre medios (Bolter y Grusin, 2002).

### **2.1.3.2 La convergencia retórica**

La convergencia retórica aborda los contenidos *cross-media* entendidos como la coexistencia en un texto de expresiones que están relacionadas o pertenecen a diferentes medios (Fagerjord, 2003). Este concepto se emplea para estudiar cómo la web integra y absorbe otros medios.

El término de retórica alude a los diferentes modos de expresión posibles gracias a la combinación de medios y la palabra convergencia, a la posibilidad de unión que tienen más de dos lenguajes. Por tanto, la convergencia retórica es la combinación en un medio de formas retóricas que pertenecen a diversos medios (Fagerjord, 2003).

Fagerjord critica el enfoque de Bolter y Grusin (2002) porque no enfatiza en la comunicación, sino que se queda en el estatus de cada medio dentro de una determinada cultura y como este estatus se alcanza, cambia o define. Para Fagerjord, los conceptos clave de la teoría de la remediación: hipermedialidad e inmediatez, son confusos porque difieren de un texto a otro y de un lector a otro e insuficientes para explicar las relaciones entre diversos medios porque

no siempre es posible distinguir el medio precedente que se esconde tras el medio sucesor.

Los medios, dentro de este enfoque teórico, son más que una tecnología con una cierta clase de unidades significantes (lenguaje escrito, imágenes en movimiento o fotografías) sino que son el resultado de los efectos conjuntos de la tecnología, la economía y las prácticas sociales.

Fagerjord (2003) recurre a Williams (1975) para explicar porqué la tecnología no es el único factor determinante en la evolución de los medios y afirma que muchos de los aspectos o características que se atribuyen a la televisión no son inherentes al medio, sino que son el resultado de la interacción de una tecnología con la sociedad (Gorman y McLean, 2003).

En síntesis, la convergencia retórica es para Fagerjord (2003: 139) el resultado de la ecuación: *Topic + Intendend + Effect + Audience's Use of media + Economy + Technology + Traditions and conventions*, y si se cambia una de estas variables cambia la ecuación completa.

A diferencia de los estudios centrados en el hipertexto, donde se estudian las conexiones posibles entre varios textos a partir de la interacción, Fagerjord (2003) afirma que la sola unión de un videoclip con un texto que proviene de otro medio en una web hace que surja un nuevo texto con una nueva autoría. En este caso la convergencia retórica describe las convenciones o categorías de esta mutua coexistencia.

### **2.1.3.3 Reconfiguración versus multimedia**

Manovich (2008) usa el concepto reconfiguración para referirse a las relaciones visuales, fonéticas y conceptuales donde unos contenidos hacen referencia a otros precedentes. El autor explica que las estructuras vinculantes surgen a partir de los medios entendidos como salida por la cual un contenido está disponible para el usuario en una interfaz y relacionados por el mensaje, la gramática o el uso.

La reconfiguración surge como resultado de una sinergia entre lenguajes y técnicas visuales. Una hibridación en la cultura digital debido al uso de *software* que permite alterar la edición y el diseño creativo de cualquier tipo de contenido, como spots, videos musicales, gráficos televisivos, diseño cinematográfico, interfaces de teléfonos móviles y cualquier otro tipo de soportes, en los cuales se usan herramientas comunes que integran los medios y las técnicas para crear híbridos a pesar de los continuos cambios de estilo del diseño (Manovich, 2008).

Para definir el concepto del medio híbrido, el autor distingue entre multimedia y reconfiguración durante la construcción del mensaje. El término multimedia se populariza en la década de 1990 para describir las aplicaciones y los documentos electrónicos que tienen un nexo entre ellos. Estos medios incluyen textos, gráficos, fotografías, videos, escenas en 3D y sonido, por ejemplo una página web.

La reconfiguración alude a un estadio más avanzado. En este nuevo entorno, los contenidos intercambian propiedades, crean nuevas estructuras e interactúan en un nivel más profundo (Manovich, 2008).

Los contenidos multimedia aparecen uno al lado del otro, es decir, una imagen aparece junto a un texto y el texto contiguo del video; en cambio, en los medios híbridos todos los contenidos se fusionan dando como resultado uno nuevo.

*In the case of media hybrids, interfaces, techniques, and ultimately the most fundamental assumptions of different media forms and traditions are brought together resulting in new species of media. To use a biological metaphor, we can say that media hybridity involves the coming together of the DNAs of different media to form new offspring and species.*

(Manovich, 2008: 89)

En definitiva, gracias a la multimedialidad se producen reconfiguraciones, nuevas formas de representación gráfica, estructuras de navegación e interacción, interfaces y herramientas, es decir, medios híbridos.



#### **2.1.3.4 Intertextualidad, intermedialidad y transtextualidad**

Las nociones de intertextualidad, intermedialidad y transtextualidad han sido empleadas para identificar las relaciones de los textos, por eso han sido especialmente útiles en estudios de contenido o análisis del discurso desde una perspectiva semiótica.

La intertextualidad ha servido en los estudios de contenido para sistematizar las operaciones de conexión y crear tipologías, y en los análisis sociológicos para examinar los procesos vinculantes. Se trata de un modo de comparación que cruza conceptos de distintas disciplinas humanísticas con los estudios sociales para entender cómo los textos pueden adquirir diferentes significados según su contexto espacial y temporal.

La intertextualidad es un concepto introducido por Bakhtin (1981) y utilizado ampliamente después del trabajo de Julia Kristeva (1984) en los estudios de medios (Jensen, 1999). Esta teoría ha sido acogida para identificar las relaciones entre los productos, los medios y los procesos de comunicación. Dentro de las investigaciones en este campo destacan dos enfoques, uno se ocupa de las características del discurso con el fin de descubrir la conexión de unas palabras con otras palabras (Bakhtin, 1981) y otro, de las prácticas sociales que lo rodean, es decir de identificar las relaciones entre texto y contexto.

En lugar de intertextualidad, Jensen (1999) aplica el concepto de intermedialidad para estudiar los nexos entre palabras. El autor considera que todos los mensajes de un texto son siempre un medio y que la intermedialidad explica desde un punto de vista heurístico las fronteras y las relaciones entre los diferentes medios.

La noción de intermedialidad en Jensen (1999) responde a una combinación de comunicación sustentada en una base técnica, digital o humana que usa un grupo de formas expresivas o de representación que son utilizadas para facilitar el uso social de los signos.

Debido a la intermedialidad, las palabras adquieren significado en relación con otras palabras. De ahí que los estudios en el área tengan como objetivo esencial conocer los vínculos específicos posibles entre ellas. Jensen (1999) sugiere un método empírico para este tipo de estudios, donde se debe combinar el testimonio del autor con las evidencias históricas que tengan en cuenta el contexto institucional del que provienen determinadas interpretaciones o significados.

Genette (1989) opta por usar el concepto de transtextualidad para estudiar las relaciones de los textos de acuerdo con cinco grados de relación:

1) Intertextualidad: relación de copresencia explícita entre dos textos, por ejemplo, la cita textual de un autor en otro.

2) Paratextualidad: relación entre un texto fuertemente vinculado con el originario, por ejemplo, el tráiler para promocionar una película y la película que muestra.

3) Metatextualidad: relación crítica entre dos textos, por ejemplo, una reseña cinematográfica y la película a la que hace referencia.

4) Architextualidad: cambio de un género entre dos textos, por ejemplo, una comedia que se transforma en tragedia en un proceso de adaptación.

5) Hipertextualidad: transformación o modificación total el texto precedente, por ejemplo, un libro adaptado al cine.

En suma, la transtextualidad es definida por Genette (1989) como todo lo que está en un texto relacionado con otro, sea o no obvia esta relación. Como hace notar Jensen (1999), esta definición presenta algunos problemas porque no diferencia las relaciones que han sido premeditadas de las que surgen por asociaciones casuales entre los textos, o las que son aparentes, de las más profundas. Además, es difícil aplicar los niveles de transtextualidad en todos los

casos y su tipología no contempla la estructura social de los textos ni tampoco el uso o el consumo de los mismos.

Algunos autores han adaptado estos y otros conceptos teóricos a sus estudios propios para estudiar los contenidos *cross-media*. Por ejemplo, Fiske (1987) propone en su libro *Television Culture* una distinción entre intertextualidad vertical y horizontal. La horizontal explica las transferencias y acumulación de significados entre diferentes trabajos o textos primarios, como pueden ser los géneros, los personajes o los temas, y la vertical, identifica otro tipo de relaciones surgidas entre textos que llama secundarios porque no están relacionados en el tiempo con el texto primario. Esto sucede por ejemplo con las críticas, las aportaciones del público a un determinado contenido y los textos que se forman como una conversación alrededor de un primer texto.

#### **2.1.3.5 Los contenidos de televisión según sus sistemas de producción *cross-media***

Desde otra perspectiva, más cercana al entorno televisivo multiplataforma, Soto (2008: 146) identifica las propiedades de los contenidos convergentes por cinco cualidades básicas: multimedia, interactividad, hipertextualidad, intercambio de paquetes (*packet switching*) y sincronía. Su propuesta se inspira en las cualidades de los contenidos interactivos en Internet descritas por Newhagen y Rafaeli (1996) y en las observaciones que Walther et al. (2005) hacen al texto de Newhagen y Rafaeli (1996). Estas dimensiones “no se pueden discriminar unas de otras totalmente y en mayor o menor grado aparecen vinculadas entre sí” (Soto, 2008: 146):

1) Multimedia: encierra decisiones sobre la presentación, la transmisión de distintos tipos de señales, la capacidad de almacenamiento del sistema, las prestaciones de edición y la presencia de sistemas de comunicación que faciliten el intercambio a distancia entre los usuarios del sistema base o de otros sistemas.

2) Interactividad: considera la linealidad o fragmentación del mensaje tanto en su transmisión como en su consumo, la disposición y la utilización de hipervínculos. Soto extrae del trabajo de Burgoon et al. (2002) otras decisiones a considerar en la dimensión interactiva del contenido como la contingencia en el significado aportado, modificado y alterado en el mensaje a través del tiempo, la participación activa, la naturaleza de la mediación, la sincronía o el tiempo del intercambio, la proximidad en espacio-tiempo entre los actores, la disponibilidad de los receptores a explotar la riqueza del sistema, el reconocimiento de la identidad de los participantes, el paralelismo en la serialidad de las modificaciones del formato del mensaje y el antropomorfismo o grado en que la interfaz de comunicación recuerda la apariencia humana.

3) Hipertextual: determina el número de vínculos disponibles en cada uno de los momentos del consumo, los niveles de información suministrados y la forma en que se presentan esos vínculos (disposición en la pantalla y características de la tarea que los usuarios realizan para ejecutarlos).

4) *Packet switching*: abarca decisiones sobre el grado de desarrollo de los avances técnicos que posibilitan el intercambio de información multimedia, especialmente la encriptación de códigos dentro del mensaje, el grado de desarrollo de las políticas que regulan la seguridad de las actividades de comunicación y del grado de evolución de las funciones que social y culturalmente se atribuyen al consumo de contenidos mediáticos en un contexto dado.

5) Sincronicidad: comprende la capacidad de desarrollar acciones simultáneas y no simultáneas vinculadas a la emisión en directo o en diferido de los contenidos, con los propios contenidos, con otros usuarios, con otros servicios y otros actores. En este ámbito, el grado de mayor evolución se sitúa en el empleo de todos los recursos técnicos del sistema para que los usuarios puedan ejecutar la mayor variedad de acciones con el contenido en cualquier momento de la emisión.

Soto (2008) coincide en muchos aspectos con Jeffery-Poulter (2002) al utilizar los conceptos de interactividad, hipermedia y multimedia para explicar las maneras en que el contenido se rediseña y reorienta constantemente dentro de un entorno televisivo multiplataforma. Sobre estas características, Jeffery-Poulter (2002) enfatiza en que el contenido de un programa televisivo digital susceptible de ser difundido por múltiples plataformas debe ser multicapa, porque el texto y los gráficos han de estar sincronizados dentro de una línea de emisión de video en *stream* y estar disponibles durante un período de tiempo prolongado para que sea posible la actualización de los contenidos considerando en primer lugar las respuestas de la audiencia.

Jeffery-Poulter (2002) aconseja que las contribuciones y los gustos de la audiencia se incorporen directamente dentro del proceso editorial como parte activa. Pero para llegar a este punto, como recoge Huertas (2002), se hace imperioso replantear los principios que rigen las mediciones de audiencia y sus metodologías porque entre otros problemas, el tamaño de las muestras y el número de variables empleadas son muy reducidas comparadas con la amplitud del universo investigado y su fragmentación.

Los contenidos digitales se escapan de la narrativa lineal y por tanto, como ocurre en los juegos de ordenador, en los que se pueden observar estilos narrativos donde existen varias opciones dentro de la construcción de los guiones, Jeffery-Poulter (2002) anima a los productores a huir de la narración lineal y usar varios tipos de guiones con diversas estructuras donde el usuario pueda moverse de una fase a otra de la historia con facilidad.

Otra de las propuestas teóricas destacadas para tipificar las características de los contenidos en un entorno *cross-media* es la de Erdal (2007) quien acoge el modelo de convergencia retórica que emplea Fagerjord (2003) para identificar la relación de las webs con sus medios precedentes. Erdal (2007) adapta esta proposición como base para estudiar las variaciones e interrelaciones de los contenidos entre varias plataformas e identifica tres tipos de procesos de creación de contenidos *cross-media*:

1) Argumentación: es el empleo de una misma imagen, sonido o dato en más de un medio. Radica en la canibalización de contenidos en un proceso de producción determinado por las acciones de copiar y pegar. Así, por ejemplo se introduce en la web el mismo contenido que se emitió por la televisión o se transcribe para el teletexto la noticia que aparece en la web.

2) Adaptación: consiste en una producción que introduce diversos contenidos de diferentes medios. En el ámbito periodístico, reside por ejemplo en valerse de informaciones de la televisión para hacer una versión diferente para la web.

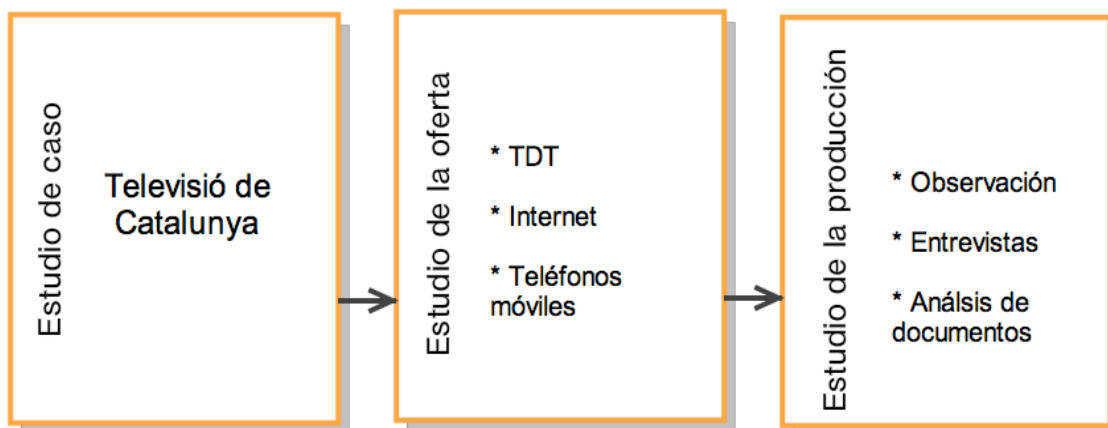
3) Recombinación: este tipo de producciones se caracteriza por la combinación de distintos tipos de *software* y *hardware* para construir un producto híbrido. Erdal (2007) ejemplifica este tipo de contenidos con una noticia que aparece primero en la web, es ilustrada con una imagen de televisión y depende de una historia que se publicó también como un reportaje de análisis en la prensa. En la recombinación, cada medio hace la versión de la noticia y para ello utiliza el material hecho para otras plataformas.

Estas acciones pueden depender de un profesional multitarea que se encarga de producir para todas las plataformas o de equipos multidisciplinares. En el primer caso, cuando sólo un periodista elabora los contenidos, éstos se caracterizan habitualmente por ser casi idénticos. Por ejemplo, un profesional cubre una noticia inicialmente para televisión, luego usa la misma pista de audio para la radio y la web, y emplea el video de televisión para obtener los *frames* con los que ilustra la noticia en Internet.

En cambio, cuando el trabajo depende de un equipo multidisciplinario, los contenidos pueden diferenciarse totalmente entre plataformas aunque se refieran al mismo tema gracias a que el trabajo es dirigido por un profesional que se encarga de decidir qué plataforma emite primero una noticia y qué aspectos se tratarán en cada una de ellas de acuerdo con los criterios editoriales del medio.

### 3 Marco metodológico

Este capítulo presenta las herramientas metodológicas usadas en la investigación según los objetivos planteados al inicio. El apartado se organiza en dos secciones; la primera, expone las razones que guían la elección del estudio de caso y presenta el método aplicado para analizar la oferta multiplataforma, y la segunda, detalla las categorías de análisis que orientaron el proceso de obtención de datos en el análisis de la producción y las técnicas aplicadas: observación, entrevistas en profundidad y análisis de documentos.



**Figura 3. Modelo metodológico empleado**

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 3, se usa una metodología de doble vertiente: por un lado, estudiamos la oferta multiplataforma y por el otro, las prácticas asociadas a su producción. En un entorno *cross-media*, donde se precisa observar distintos tipos de productos audiovisuales, la conjugación de métodos busca dar cuenta de la visión global del problema desde un enfoque holístico.

La exploración de la oferta sirvió como una puerta de acceso a la organización y resultó esencial para conocer el grado de implementación de los productos para plataformas digitales. Por su parte, el uso de una metodología etnográfica

para el estudio de la producción permitió entender cuáles son las condiciones laborales y las prácticas empleadas para la producción de los mismos.

Esta orientación del problema comunicativo obedece a una tradición consolidada en los estudios sobre la comunicación, a través de la cual se busca con diferentes propósitos descubrir las relaciones entre el emisor y el mensaje. Devereux (1998), por ejemplo, emplea este enfoque metodológico para examinar la radio y la televisión irlandesa. En su investigación combina un análisis cualitativo de contenido y etnográfico para la organización. El trabajo comienza con una exploración del estado económico, histórico, ideológico, organizativo y productivo, y termina con el análisis de contenidos. El investigador participa en las reuniones de planeación del producto, realiza entrevistas con los profesionales implicados en todos los niveles de producción y trabaja como voluntario en un programa específico. La observación de las prácticas productivas provee datos sobre los valores particulares de la producción que contempla posteriormente en el estudio del contenido.

En su sentido más amplio, este trabajo responde a las características de las investigaciones exploratorias. Consideramos pertinente este acercamiento debido a que la revisión bibliográfica reveló que sólo había áreas marcadas e ideas vagamente estructuradas con relación al abordaje metodológico de la producción de televisión *cross-media* en España. Se trata de un objeto de estudio novedoso y del que no existían precedentes en el contexto espacial al que hacemos referencia.

Desde el punto de vista temporal, se trata de una investigación descriptiva (Selltiz et al., 1980; Babbie, 2000), en la cual se trabaja sobre realidades de hecho y su propósito fundamental es acrecentar los conocimientos teóricos en un área concreta, presentando una interpretación a fondo de las acciones que suceden en un contexto específico, entre los años 2007 y 2010.

Con relación al tipo de variables empleadas, ante un fenómeno que presenta distintas dimensiones (económicas, tecnológicas, discursivas y socioculturales) se emplearon variables cuantitativas para el análisis de la oferta



multiplataforma y variables cualitativas para el análisis etnográfico de la producción. Esta combinación arrojó una amplia gama de datos y facilitó la realización de un análisis más profundo y completo.

### **3.1 El estudio de caso**

Se optó por un estudio de caso como una forma de circunscribir el problema a una realidad determinada. El estudio de caso como método de investigación hace referencia a un trabajo empírico que investiga un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real (Yin, 2003). Los estudios de caso son apropiados cuando los problemas que se quieren investigar son muy amplios.

*Investigators either desire or are forced by circumstances a) to define research topics broadly and not narrowly, b) to cover contextual or complex multivariate conditions and not just isolated variables, and c) to rely on multiple and not singular sources of evidence.*

(Yin, 2003: XI)

La producción de televisión *cross-media* reúne las condiciones descritas por Yin (2003) porque 1) considera una amplia gama de conceptos y áreas de estudio; 2) agrupa variables de diversos tipos debido a que cada plataforma demanda condiciones propias de análisis, y 3) involucra distintas fuentes de obtención de datos.

Los estudios de caso son uno de los enfoques más usados en las ciencias sociales y especialmente en las investigaciones sobre la producción en los medios de comunicación donde se analizan la organización y sus modelos de negocio (véanse por ejemplo: Cottle y Ashton, 1999; Luzón, 2001; Huang et al., 2006; Boczkowski y Ferris, 2005; Klinenberg, 2005; Domingo, 2006; Dupagne y Garrison, 2009).

En este trabajo se aplica un estudio de caso explicativo donde se identifican las razones que determinan una relación causa-efecto sin la realización de experimentos (Yin, 2003). De forma general, se analiza cómo afecta el cambio

tecnológico (causa) a la producción de los medios (efecto) y cómo las prácticas de producción dentro de las organizaciones (causa) afectan el desarrollo de productos para su distribución por varias plataformas (efecto).

Somos conscientes de la limitación propia del método ya que, como arguye Thomas (1994), puede no proveer suficiente información para analizar los actores con su contexto. No obstante, resulta útil para entender las experiencias, las percepciones y la redistribución de funciones de los participantes implicados en un proceso de cambio (Hansen et al., 1998; Hodson, 2001).

Después de una exploración sobre la oferta existente en el Estado español, se eligió como caso de estudio la cadena de televisión pública Televisió de Catalunya (TVC) como una empresa representativa del proceso de transformación de las organizaciones de medios hacia un modelo de producción de servicios convergentes en España y Europa (Prado y Fernández Quijada, 2006).

El avance de esta empresa se manifiesta en un conjunto de medidas dirigidas a adaptar sus condiciones a un entorno digital. Entre las decisiones tomadas para este fin, Moragas y Prado (2000) destacan:

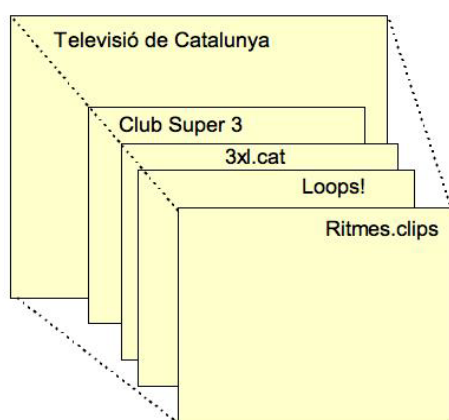
- 1) Utilización de las nuevas tecnologías para abrir sus sistemas de difusión y ampliar la oferta de televisión hertziana.
- 2) Participación accionaria en empresas especializadas en nuevos canales o soportes, ya sea para obtener beneficios o para garantizar la venta de sus productos.
- 3) Construcción de nuevas empresas dentro del sector de la comunicación para adaptarse a la competencia del mercado.

4) Ampliación de las funciones de servicio público más allá de la televisión generalista y ocupando una posición de liderazgo en el conjunto de las nuevas políticas públicas de comunicación.

5) Inicio del uso de Internet en la creación de nuevos productos *online*.

Para realizar un estudio más profundo sobre las prácticas productivas elegimos *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips*, entre los diez programas que más productos multiplataforma tienen en TVC según un estudio de la oferta multiplataforma que se expondrá en el apartado siguiente.

De acuerdo con la metodología sugerida por Jensen (2002), estos programas tienen un papel similar al que tienen las muestras como subgrupos o poblaciones en los estudios cuantitativos.



**Figura 4. Estudio de caso y programas del análisis**

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del *Club Super3* la sinergia club-programa da cabida a una gran variedad de actividades y productos multiplataforma, llamados informalmente al interior del equipo del programa como "las patas del club". Este proyecto multifacético comprende productos para TDT, Internet y teléfonos móviles, y otro tipo de actividades que incluyen las presentaciones de un grupo musical,

una revista mensual y una línea de productos de *merchandising* exclusiva con la marca del programa.

El *3xl.cat* es el primer espacio de TVC planteado desde sus inicios como un programa *cross-media*. Su aparición paralela como proyecto televisivo y portal de televisión permite la creación de productos multiplataforma innovadores entre los cuales figura por ejemplo el primer juego *online* asociado a un programa de televisión en España y el fomento a una amplia red social alrededor de su web.

Por su parte, los espacios televisivos *Loops!* y *Ritmes.clips* se encuentran enmarcados en el portal *ritmes.cat*, un espacio *online* creado para aglutinar todos los programas musicales de la radio y la televisión producidos por TVC y Catalunya Ràdio. *Ritmes.cat* es pionero por su desarrollo *cross-media*, gracias al cual una parte de sus contenidos puede publicarse simultáneamente en las aplicaciones interactivas para la TDT, teletexto, Internet y teléfonos móviles.

### **3.1.1 Marco temporal**

Las investigaciones que utilizan métodos etnográficos son más caóticas y descontroladas que las empleadas por otros sistemas de recolección de datos porque están sujetas a la constante variabilidad del contexto social en el que se desarrolla el trabajo (Cottle, 2001). En este sentido, es importante tener en cuenta que durante el período del análisis (2007-2010) las prácticas productivas, el organigrama de TVC y los programas elegidos en la muestra sufren modificaciones importantes que tienen efectos sobre las técnicas de recolección de datos planteadas en la investigación y también en sus resultados.

El análisis coincide primero con el período de transición tecnológica del sistema analógico al digital y por tanto con un reajuste de las parrillas programáticas. Además convive con un proceso de cambios administrativos y de gestión que comienzan con el nombramiento de Mònica Terribas, el 8 de mayo de 2008 como directora de TVC en sustitución de Francesc Escribano, a petición de la

nueva directora general de la CCMA, Rosa Cullell, nombrada a finales de abril del mismo año.

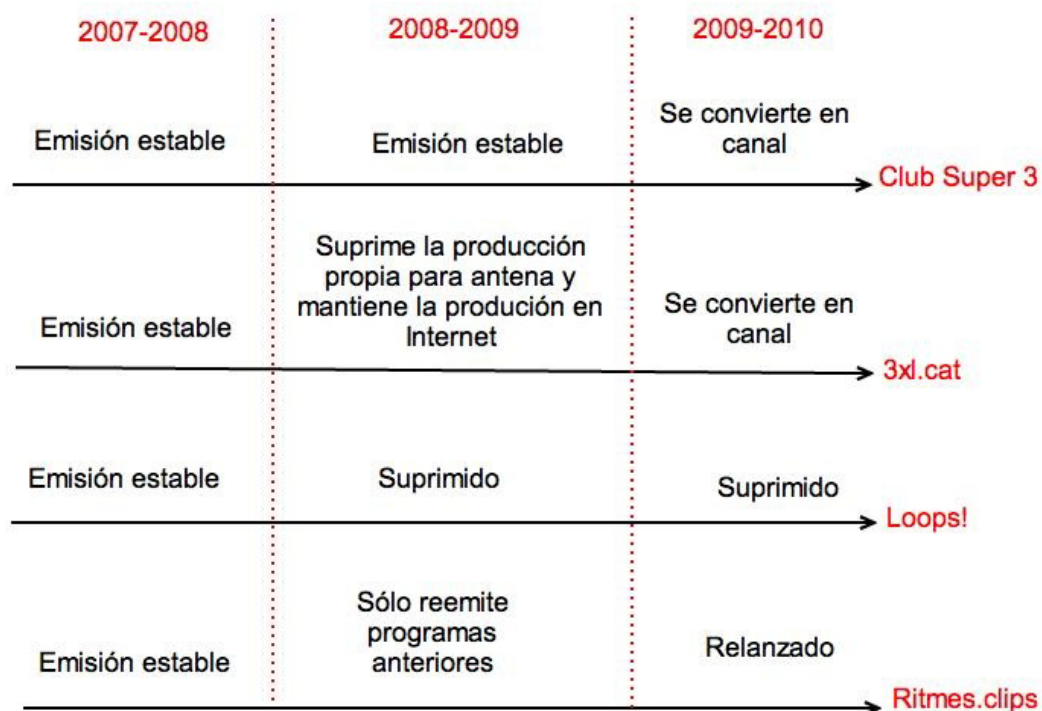
En esta fase, surgen tensiones al interior de la empresa propias de un proceso de reordenación, y en ese contexto, la observación se ve limitada por la aparición y desaparición de interlocutores y la disponibilidad de los mismos.

Bajo los nuevos criterios administrativos, la programación soporta cambios importantes. Algunos espacios se suprimen y otros nuevos aparecen a mediados de la temporada televisiva 2008-2009. Estas variaciones influyen directamente en los programas elegidos a través del estudio de la oferta de productos multiplataforma.

Como se puede ver en la figura 5, *Loops!* es eliminado de la parrilla programática en diciembre de 2008. Por su parte, el programa *3xl.cat* mantiene sus productos en Internet y móviles, pero suspende en mayo de 2008 la realización de piezas de producción propia para el contenedor televisivo, conservando solamente el grafismo y las piezas de continuidad que lo identifican en antena.

*Ritmes.clips* deja de crear nuevos programas en septiembre de 2008 y hasta octubre de este año sólo pasa por antena reemisiones de programas anteriores. Luego desaparece por unos meses hasta marzo de 2009, cuando la dirección lo relanza como una franja musical dentro de la nueva programación del Canal 33.

Los últimos cambios que afectan la investigación son la transformación del *Club Super3* que en octubre de 2009 deja de ser un programa de televisión para convertirse en un canal infantil y el paso del programa *3xl.cat* a canal juvenil en septiembre de 2010 como consecuencia de la reestructuración de la oferta juvenil e infantil de la cadena.



**Figura 5. Evolución de los programas de la muestra del 2007 al 2010**

Fuente: Elaboración propia.

La transformación de TVC, así como de los programas elegidos es por tanto una de las dificultades metodológicas que esta investigación hubo de superar. Ante estas circunstancias, en lugar de cambiar los programas elegidos inicialmente o suspender la observación, se decidió mantener los objetivos y la metodología planteada al inicio de este trabajo porque la misma movilidad de la parrilla así como los reajustes de la organización aportan datos valiosos que revelan la transformación de la empresa audiovisual y la complejidad de su estudio.

Con relación al impacto de los cambios en la metodología es importante aclarar que cuando se hizo la captura (octubre de 2008) todos los programas elegidos se emitían por TDT y presentaban productos multiplataforma específicos, pero en el momento de llevar a cabo la observación de sus rutinas productivas (15 de diciembre de 2008 al 15 de febrero de 2009) su situación ya comportaba unas variaciones que se prolongaron hasta el 2010.

Así, la observación y las entrevistas nos ayudaron a comprender cómo se habían llevado a cabo esos cambios. Los resultados de la investigación no son una foto fija, por decirlo de algún modo, sino que describen un proceso dinámico en el que damos cuenta de un antes y un después en la producción. En otras palabras, incorporamos las condiciones de variación del propio caso de estudio en el tiempo de la investigación, asumiendo el reto que supone la complejidad de la construcción de sentido en un período de transición.

### **3.2 Diseño de las herramientas metodológicas para el estudio de la oferta de productos multiplataforma**

El estudio de la oferta multiplataforma se integra en esta investigación con dos propósitos. Primero, con el fin de conseguir una muestra firme que revele los programas con un mayor grupo de productos multiplataforma para un estudio en profundidad de sus prácticas productivas, y segundo, con el objetivo de obtener datos fiables sobre el grado de implementación de las distintas plataformas. Para identificar los productos multiplataforma tuvimos en cuenta las plataformas de distribución y los servicios o contenidos de valor añadido.

**Tabla 2. Criterios metodológicos empleados para la definición de producto**

Plataforma	Producto multiplataforma
- TDT - Internet - Teléfonos móviles	Los contenidos o servicios al telespectador de valor añadido a la parrilla programática

Fuente: Elaboración propia.

Estos dos criterios son bastante amplios y en algunos casos observamos que la relación temática de servicio con un programa de la parrilla televisiva, así como su plataforma de distribución, puede ser ambigua porque la manera en que se materializan los productos audiovisuales en un entorno multiplataforma favorece la duplicación de contenidos.

Por ello, a estos dos criterios básicos se añade como condición que cada uno de los productos considerados haya sido creado para cada plataforma. De este modo, se evitan las repeticiones habituales de un contexto convergente. Además, se ampliaron las definiciones operativas para cada uno de los productos contemplados a fin de evitar interpretaciones erróneas y ejemplos tipo en los casos que podían resultar confusas las unidades de análisis.

En este estudio se descartaron premeditadamente las ediciones de los programas especiales. Aunque estas producciones demuestran una actitud activa por parte de TVC hacia el desarrollo de productos multiplataforma se han dejado por fuera del análisis para centrarnos en la parrilla, donde se puede ver de una manera menos excepcional el momento que atraviesa la televisión. Como indican Contreras y Palacio (2001) la programación refleja la cultura, las costumbres y los hábitos sociales, y aunque las parrillas parecen a simple vista similares, son únicas en cada cadena.

Tampoco se tomó en cuenta la aparición del nombre del programa y la sinopsis del contenido de la emisión de cada espacio dentro de la programación consultable a través de todas las plataformas estudiadas, al considerar la programación como un servicio común a todos los programas que no ofrece datos significativos que permitan establecer comparaciones cualitativas.

Es importante recalcar que si bien esta clasificación de productos podría servir a futuras investigaciones que quieran conocer la dimensión multiplataforma de los programas televisivos, esta ficha no se construyó con el fin de crear una tipificación teórica extensible, sino con fines operativos y de acuerdo a la realidad encontrada en el conjunto de la oferta particular de TVC.

Con relación a la programación se analizaron sólo las emisiones por TDT porque en el momento de la muestra todos los canales de TVC ya se emiten en digital. Aunque la organización mantenía la emisión analógica, mientras terminaba la fase de transición, había decidido como estrategia para impulsar la TDT que los estrenos de nuevos programas y su oferta audiovisual se



transmitiría primero por esta plataforma, dejando la emisión analógica en segundo término.

Por otra parte, la oferta de servicios para teléfonos móviles se analiza como una línea de productos creada especialmente para esta plataforma en TVC, pero se ha de considerar que éstos también eran accesibles a través de otros soportes móviles como PDAs, para los cuales no había una oferta diferencial.

### **3.2.1 *Tabla de análisis***

#### **3.2.1.1 *Productos ofertados a través de la TDT***

En esta plataforma se considera como productos multiplataforma los programas televisivos, el teletexto y las aplicaciones interactivas. Cada uno de ellos encierra a su vez un conjunto de servicios definidos, agrupados y categorizados de la siguiente manera:

1) Programas de televisión: en este estudio contemplamos la parrilla de todos los canales de TVC a excepción del internacional, que no se toma en cuenta porque su programación se nutre básicamente de una selección de los contenidos de los diferentes canales de TVC y se sale de nuestros límites metodológicos, ya que como explicamos antes sólo contemplamos los programas distribuidos por TDT y este canal se emite por satélite.

Como programas asumimos las unidades que conforman la parrilla televisiva de los canales: TV3, K3, 3/24 y 300. Estas unidades son de carácter especialmente audiovisual y presentan una duración y periodicidad determinada por la dirección de la organización (Williams, 1975).

2) Servicios de teletexto: desde el punto de vista técnico, el teletexto es un sistema de transmisión que utiliza como canal de difusión una parte desaprovechada por señal de televisión para la prestación de un servicio de comunicación adicional (Linés, 1992). Se presenta en la pantalla de televisión por medio del mando a distancia. El menú del teletexto contiene

acontecimientos deportivos, económicos y políticos, información meteorológica y medios de transporte, entre otros (Perales, 2001). Debido a que Televisió de Catalunya emite la misma versión del teletexto analógico por TDT, se analizará esta versión, caracterizada por una interfaz gráfica estándar, sobre fondo negro, donde se presentan menús textuales jerarquizados.

Vale la pena distinguir el teletexto de los contenidos que se ofrecen directamente en la interfaz de entrada del portal interactivo TV3i. Aunque algunas veces los contenidos del teletexto y los que se suministran a través del portal interactivo coinciden, están contruidos bajo una tecnología diferente. La interfaz de los últimos es flexible, presenta distintos estilos visuales, permite la inserción de imágenes y en algunos casos la interacción de la audiencia. Por tanto, estos servicios se analizan como parte de la oferta de servicios interactivos para TDT, según los criterios detallados en el siguiente apartado.

El teletexto adquiere nombres identificativos dependiendo del canal y el país (Llinés, 1992), tales como Televideo (RAI), Ceefax (BBC), Antiope (TDF) y en caso de TVC, TV3TEXT. El servicio telemático radiodifundido antes por señal analógica pasa a la TDT en su expresión más generalizada, como una extensión de los contenidos y servicios ofertados por televisión. Esto supone el aprovechamiento de las capacidades de la red televisiva para transmitir además de señal audiovisual, datos y así ampliar las posibilidades de la televisión. Según los contenidos, los servicios ofertados por TV3TEXT pueden ser clasificados en dos tipologías:

- Servicios asociados a programas: son servicios relacionados con los espacios televisivos. Su objetivo es complementar o enriquecer los contenidos de un programa de televisión. Esta categoría encierra los contenidos de información de valor añadido a los programas como las recetas de un programa de cocina o la agenda de un programa cultural, por ejemplo.
- Servicios independientes a los programas: no guardan relación con la parrilla programática, tienen entidad propia y están disponibles siempre que la persona quiera acceder a la información. Su autoría puede depender del

operador o de un proveedor externo. Éste es el caso de los servicios de lotería o aeropuertos.

Entre estos dos serán considerados en el análisis sólo los servicios asociados a programas que presenten información básica o ampliada que resulte relevante para el público en relación con los contenidos televisivos.

**Tabla 3. Productos de teletexto considerados en el análisis**

Servicios asociados a programas	Contenidos informativos de valor añadido a los programas
---------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

3) Servicios de televisión interactiva: no existe una tipificación consensuada sobre los tipos de servicios interactivos, ni tampoco un mercado común que nos permita obtener una clasificación estándar. No obstante, de acuerdo con el fin de este estudio se adoptado la definición de Prado et al., (2008) que describe los servicios interactivos como aquellos que permiten la interacción entre el usuario y el sistema, o entre el usuario y los contenidos. Según los autores, la oferta de servicios interactivos puede clasificarse en tres grandes categorías: servicios interactivos autónomos (SIA), servicios interactivos asociados a programas (SIAP) y programas audiovisuales interactivos (PAI), que a su vez se distinguen en dos grupos: de flujo y de stock.

- Servicios interactivos autónomos (SIA): tienen entidad propia, están disponibles para que el público pueda acceder a ellos en cualquier momento y no guardan relación con los programas. Esta tipología encierra servicios informativos (por ejemplo noticias de actualidad), información especializada (por ejemplo, bolsa o cocina) e información de servicios (por ejemplo previsión meteorológica). También comprende aplicaciones de participación, guías electrónicas de programas (EPG), administración electrónica, educación, comercio electrónico o telebanca, juegos, apuestas y otro tipo de contenidos como horóscopo o cintas. Los servicios interactivos autónomos

(SIA) al tener entidad propia y no estar vinculados a los programas, no son tenidos en cuenta en esta investigación.

- Servicios interactivos asociados a programas (SIAP): han sido pensados para asociarse y emitirse en sincronía con los programas televisivos como una forma de enriquecer los contenidos audiovisuales, por este motivo son de especial interés para los objetivos de este trabajo. La mayoría de estos servicios no requiere canal de retorno y presentan distintas modalidades de inserción textual, gráfica y fotográfica, ventanas de audio y video que no pertenecen al flujo del programa. En este grupo se encuentra servicios informativos asociados a los programas de actualidad, información de servicio como aplicaciones de meteorología y tránsito, información de complemento de programas como datos estadísticos en las competiciones deportivas, aplicaciones de participación donde se muestran habitualmente las contribuciones de la audiencia a un evento o programa determinado y aplicaciones educativas, de comercio electrónico, juegos y apuestas.
- Programas audiovisuales interactivos (PAI): desde sus orígenes se conciben como productos interactivos. Las acciones que desarrollan los telespectadores tienen un efecto sobre la configuración final del producto. Dentro de los PAI se diferencian los programas audiovisuales de flujo (PAIF) (en directo o diferido para que las acciones del espectador sean sincrónicas) de los programas audiovisuales interactivos de *stock* (PAIS), siempre accesibles para que el espectador interactúe cuando quiera.

**Tabla 4. Productos interactivos considerados en el análisis**

1) SIAP	Servicios interactivos asociados a programas	
2) PAI	Programas audiovisuales interactivos	PAIF: Programas audiovisuales interactivos de flujo
		PAIS: programas audiovisuales interactivos de stock

Fuente: Elaboración propia, a partir de Prado et al., (2008).

### 3.2.1.2 *Productos ofertados a través de Internet*

Internet ha propiciado la aparición de nuevas maneras de consumir información multimedia y programas de televisión. Cada vez es más común la suscripción a servicios audiovisuales en la red para ver series, películas y eventos como partidos o conciertos que se transmiten en *streaming*. Internet se convierte en una plataforma idónea para proveer servicios de televisión bajo demanda y los canales de televisión no son indiferentes a estas posibilidades. En el caso de TVC, se han desarrollado sitios para la cadena, sus canales y programas, servicios de emisión de video bajo demanda y diferentes herramientas de participación para contactar con el público.

1) Sitios *online*: de acuerdo con su extensión, complejidad y nivel de actualización, encontramos en la oferta de sitios *online* tres tipos de web: ficha de programa, web propia y portal.

- Fichas de programa: son webs con una función promocional. Se limitan a ofrecer la sinopsis o la línea argumental del programa, el equipo de producción y el horario de emisión. Se caracterizan por no ofrecer contenidos específicos para Internet. Estas webs son una evolución de lo que hasta el 2006 aparecía sólo como fichas de texto con información básica de cada programa dentro del portal de TVC. En el 2009, estas fichas tienen una apariencia visual más atractiva, se construyen mediante plantillas que homogenizan la presentación para todos los programas de la cadena e incluyen videos de las últimas emisiones.

## A ritme de pedal

Programa | Els continguts | Els personatges | Els capítols | Capítols (II) | Vídeos



54€0 Contacta amb nosaltres al Servei d'Atenció.

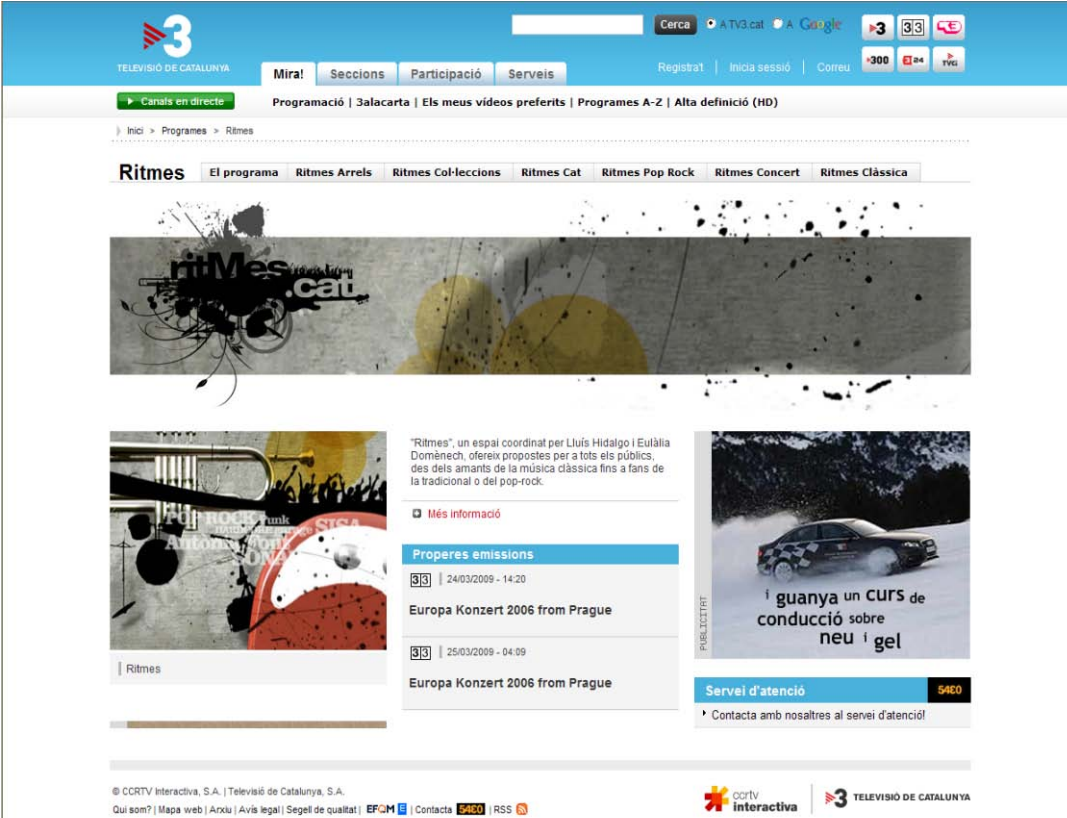
**PROGRAMA**

"A ritme de pedal" és un programa setmanal per divulgar l'ús de la bicicleta, en totes les seves modalitats. Cada diumenge, a partir de les 20.00, podrem viure les experiències de diferents tipus de persones que amb vides totalment diferents tenen un vincle comú: la bicicleta.

El concepte bàsic del programa, dirigit per Jordi Escursell, és que cada dia més la bicicleta forma part de la vida i les activitats de moltes persones de tot tipus i edats, tant de lleure no competitiu, com d'ús diari: per anar a la feina, a estudiar, a comprar, fer un viatge cicloturista o una ruta per camins de muntanya, etc. I l'objectiu és la divulgació de les bones conductes de respecte mutu que s'han de tenir per la bicicleta, els vehicles a motor i els vianants, tres agents que han de compartir en moltes ocasions el mateix espai.

Figura 6. Ficha del programa *A ritme de pedal*

Fuente: <http://www.tv3.cat/ptv3/tv3SeccioExtesa.jsp?idint=206162449>, 15 de febrero de 2007.



TELEVISIÓ DE CATALUNYA

Mirar | Seccions | Participació | Serveis

Canals en directe | Programació | Zalacarta | Els meus vídeos preferits | Programes A-Z | Alta definició (HD)

Inici > Programes > Ritmes

Ritmes | El programa | Ritmes Arrels | Ritmes Col·leccions | Ritmes Cat | Ritmes Pop Rock | Ritmes Concert | Ritmes Clàssica

"Ritmes", un espai coordinat per Lluís Hidalgo i Eulàlia Domènech, ofereix propostes per a tots els públics, des dels amants de la música clàssica fins a fans de la tradicional o del pop-rock.

Més informació

Properes emissions

3	24/03/2009 - 14:20
Europa Konzert 2006 from Prague	
3	25/03/2009 - 04:09
Europa Konzert 2006 from Prague	

Servei d'atenció 54€0

Contacta amb nosaltres al servei d'atenció

© CCRTV Interactiva, S.A. | Televisió de Catalunya, S.A.  
Qui som? | Mapa web | Anxu | Avís legal | Segell de qualitat | EFQM | Contacta 54€0 | RSS

ccrtv interactiva | TELEVISIÓ DE CATALUNYA

Figura 7. Ficha del programa *Ritmes*

Fuente: <http://www.tv3.cat/programa/29405/Ritmes>. 24 de marzo de 2009.

- Web propia: son espacios *online* de programas de televisión con contenidos desarrollados para esta plataforma, que se renuevan constantemente. Su función sobrepasa la promoción en Internet del espacio

televisivo. Por lo general, ofrecen servicios al telespectador de valor añadido y herramientas de participación.

**Figura 8. Web del programa *Temps de neu***  
 Fuente: www.tempsdeneu.cat, 3 de marzo de 2007.

- Portales: son sitios web cuya característica fundamental es servir de puerta a una serie de contenidos y de servicios relacionados. Los portales son en sí mismos una estrategia convergente con la que se consigue unir esfuerzos, agrupando varios contenidos. Incluyen por lo general recursos muy variados y las webs que contienen comparten elementos comunes

como buscadores o herramientas de participación. Según el tipo de contenidos y propósito, en esta categoría se observan tres tipologías:

- Portales temáticos: estos sitios web encierran programas con una misma referencia temática, como portales informativos, deportivos y musicales.
- Portales exclusivos de programa: son mucho más complejos, extensos que las páginas web de programa y presentan por lo general un nivel de actualización más alto, debido a que cuentan con una plantilla de producción exclusiva para el mantenimiento del sitio *online*, como *clubsuper3.cat* o *3xl.cat*.
- Portales corporativos: engloban la oferta programática de una cadena, como *tv3.cat* o *catradio.cat*.

La CCMA produce también otro tipo de portales como *iCatfm.cat*, un espacio *online* que permite a los realizadores y locutores publicar contenidos en tiempo real por la web y a la vez ofrecer herramientas de información y participación a los oyentes a través de foros, concursos o *chats*, y *Edu3.cat*, un sitio que agrupa contenidos audiovisuales de producción propia susceptibles a servir como material didáctico en un contexto educativo. Ambos portales no se tendrán en cuenta en este análisis porque no se relacionan con la parrilla programática para televisión.

2) Video bajo demanda: los servicios de emisión de video bajo demanda permiten al telespectador acceder a contenidos televisivos de su interés en cualquier momento. Según su entorno de acceso identificamos:

- Videos de programas en la web del programa: videos a los que se accede a través de la web del programa.
- Video en el 3alacarta: videos de programas a los que se accede a través del servicio de video *online* de TVC, *3alacarta.cat*.



En este análisis no se consideró el video en otros portales como *YouTube* ya que este servicio estaba en el momento de la captura (octubre de 2008) en período de prueba y sólo se emitían videos promocionales de la cadena y eventualmente *gags* del programa *Polònia*.

3) Herramientas de participación *online*: esta categoría engloba un conjunto de servicios que permiten a los usuarios opinar, debatir, votar o contribuir a la producción del contenido, acercando de esta manera la televisión a sus telespectadores. Se basan en un modelo de comunicación multidireccional a través de un conjunto de opciones de intervención en los sitios web. Después de una revisión general, se consideraron las opciones de participación más comunes en TVC: *chats*, foros, encuestas, *blogs*, juegos y concursos.

**Tabla 5. Productos para Internet considerados en el análisis**

Sitios <i>online</i>	1) Ficha de programa	
	2) Web propia	
	3) Portal	Temático Exclusivo del programa Corporativo
Emisión de video	1) Dentro de la web del programa 2) En el sitio web del 3alacarta	
Servicios de participación	1) <i>Chats</i> 2) Foros 3) Encuestas 4) Blogs 5) Juegos 6) Concursos	

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2.1.3 Productos ofertados a través de teléfonos móviles**

A diferencia de los productos brindados a través de Internet, la oferta para teléfonos móviles responde a un modelo de negocio de provisión de servicios integrado por operadoras, fabricantes, productores de contenido y mediadores (Aguado y Martínez, 2006). La influencia de éstos se evidencia en la existencia

de servicios como juegos, tonos o politonos, que demuestran que esta plataforma además de ser empleada como un canal de emisión, se ve como un medio promocional y comercial o de ocio. Según su función, clasificamos los productos encontrados en esta plataforma de la siguiente manera:

1) Servicios de provisión de video: son contenidos audiovisuales disponibles por descarga o por *streaming* a través de plataformas móviles. Estos contenidos pueden ser creados de forma exclusiva para ser difundidos a través de teléfonos móviles o ser adaptaciones de programas que originalmente se emiten por TDT.

2) Servicios de participación: esta categoría encierra el envío de mensajes de texto, imágenes, animaciones, videos o audio con el fin de comentar, opinar o votar en los programas de televisión (Bergillos, 2010).

3) Servicios autopromocionales: aplicaciones con fines comerciales o publicitarios como tonos, politonos y fondos de pantalla, a través de los cuales los programas proporcionan señas de reconocimiento que ayudan a construir y reforzar su imagen.

4) Servicios informativos: pueden ser noticias o información de servicios para reforzar, complementar o aumentar los contenidos de los programas de televisión, como agenda.

**Tabla 6. Productos para teléfonos móviles considerados en el análisis**

Servicios de video	1) Contenidos audiovisuales diseñados para teléfonos móviles 2) Contenidos audiovisuales adaptados para esta plataforma
Servicios de participación a través de mensajes de texto, audio, fotos o video	
Servicios de autopromoción	1) Tonos y politonos 2) Fondos de pantalla
Servicios Informativos	1) Noticias 2) Información de servicios de valor añadido a los programas

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7 sintetiza en un cuadro tipo el análisis aplicado al estudio de la oferta de productos multiplataforma.

**Tabla 7. Tabla de análisis aplicada en la observación de productos multiplataforma**

Productos multiplataforma										
Programa	Productos para TDT		Productos para Internet			Productos para teléfonos móviles				
	Teletexto	Interactivos	Sitio web	Video <i>online</i>	Participación	Video	Participación	Promoción	Informativos	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2 Captura y análisis de los datos

Una vez determinados los productos multiplataforma que se tomarían en cuenta, procedimos a la recolección de la muestra. Para este fin tomamos

como punto de inicio la parrilla televisiva de la cadena, consignada en un documento que el departamento de prensa de la organización difunde a los medios de comunicación con la programación semanal de todos los canales TVC (Véase anexos. Programación del 6 al 12 de octubre de 2008). Esta información sobre la programación fue cotejada con la lista de programas que figura en la web [tvc.cat](http://tvc.cat) dentro de la sección *Programas de la A a la Z* para de detectar posibles errores en la información.

La muestra definitiva la componen 87 programas que se emiten a través de TV3, K3, 3/24 y 300 en la semana de lunes a domingo del 6 al 12 de octubre de 2008. A pesar de que el canal K3 y 33 emiten también en analógico en ese momento, sólo se consideró la programación en digital.

En este estudio se incluyen todos los programas de televisión estables, de producción propia y ajena, y se omitieron los de carácter eventual, como conciertos o transmisión de eventos específicos, dado que la intención es analizar la oferta multiplataforma de la parrilla estable y no la de programas especiales. Así mismo, descartamos el análisis de las series como unidades independientes cuando forman parte de *3xl.cat*, *Super3* y *Esports 33* debido a que estos programas son contenedores, es decir, agrupan varias series. En el caso de examinar las series como programas autónomos redundaríamos en el análisis, ya que comparten los servicios en Internet y teléfonos móviles. Por la misma razón, se asumió también el *Telenotícies* como una unidad programática.

Durante la fase de codificación, a cada programa de la parrilla se le otorgó un punto por cada producto multiplataforma. Por ejemplo, si un programa de la muestra presentaba web propia se registró un punto, si ofrecía fondos de pantalla para teléfonos móviles, otro punto, y así sucesivamente. La suma de puntos sirvió para identificar finalmente cuáles eran los espacios televisivos que más productos multiplataforma brindaban y a la vez el grado de uso de cada plataforma.

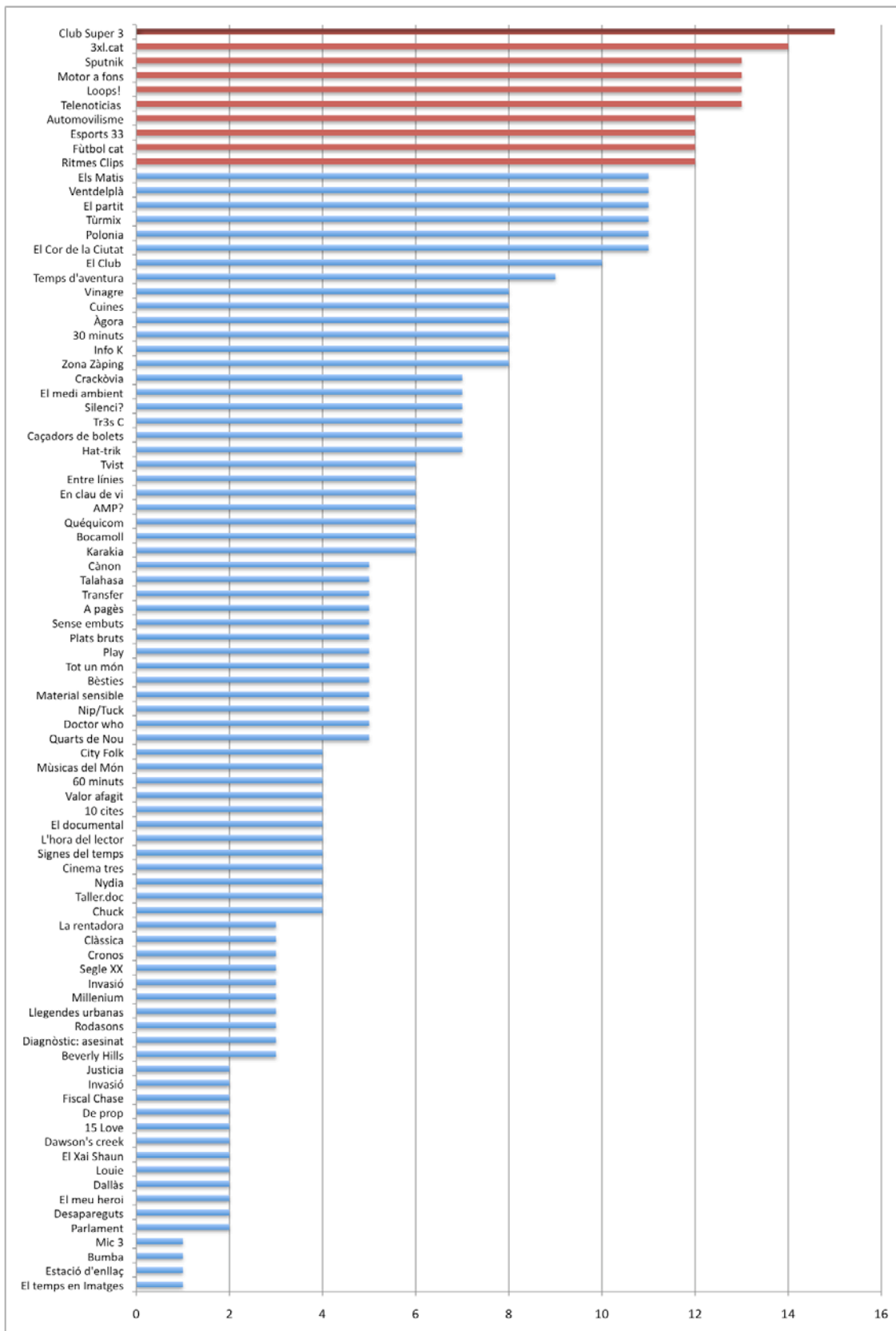
La observación y la captura de datos se llevaron a cabo del 1 de octubre al 31 de noviembre de 2008 bajo un procedimiento de constatación de la oferta individual de cada programa en TDT, Internet y teléfonos móviles. Para ello, se visualizó la emisión de cada espacio por TDT a través de un decodificador marca Engel con tecnología *Multimedia Home Platform* (MHP), se verificó si presentaba servicios o contenidos específicos a través del teletexto y se registraron las aplicaciones interactivas, si las hubiese. A través de un ordenador personal portátil Macbook con sistema operativo Leopard, se consultó la página web de la cadena, la página web particular de cada uno de los programas y la web del 3alacarta.cat para identificar los tipos de web, las opciones de visualización de video bajo demanda, así como las diferentes herramientas de participación asociadas a cada espacio. El análisis incluyó la observación de todos los productos multiplataforma diseñados para consumirse por medio de teléfonos móviles relacionados con los programas a través de un terminal Nokia N95 con sistema operativo Symbian (v9.2) y tecnología HSDPA.

### **3.2.3 Elección de la muestra**

Los resultados del análisis de la oferta mostraron un nivel de implementación muy desigual de productos multiplataforma por parte de los programas televisivos. Mientras algunos espacios apenas tenían presencia en los nuevos medios, otros contaban con una oferta extensa de servicios y contenidos en TDT, Internet y móviles.

Los desequilibrios en la oferta global de la cadena indican que la tecnología no es el único factor determinante en la evolución de los medios, confirmando así las observaciones de los investigadores que difieren del determinismo tecnológico como Fagerjord (2003) y Williams (1975) entre otros. Las diferencias parecen obedecer a las variables de su contexto social, como la cultura de la organización productiva particular de cada programa, su desarrollo histórico y tecnológico, y a la importancia que la dirección de la empresa ha concedido a cada proyecto dentro de una estrategia programática global. Todas ellas, deducciones que se confrontan con los datos recogidos en el trabajo de campo.

En el gráfico 1 se pueden ver los programas que sobresalen por un alto uso de plataformas en una escala de mayor a menor. En el eje horizontal los valores de 1 a 16 corresponden al número de productos multiplataforma encontrados en cada uno de los programas considerados en la muestra global y en el eje vertical vemos los programas observados.



**Gráfico 1. Oferta de productos multiplataforma por programa**

Fuente: Elaboración propia, 2008.

Los resultados mostraron que el *Club Super3* (15 productos multiplataforma) y *3xl.cat* (14 productos multiplataforma) son los programas que más servicios y contenidos ofertaban a través de TDT, Internet y teléfonos móviles, seguidos por *Sputnik*, *Motor a Fons*, *Loops!*, *Telenotícies* (13 productos multiplataforma cada uno), *Automovilisme*, *Esports 33*, *Fútbol cat* y *Ritmes.clips* (12 productos multiplataforma cada uno).

Para realizar un estudio más profundo sobre las prácticas productivas, entre los diez programas que más productos multiplataforma poseen, se eligieron el *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips*.

En estos espacios, de producción propia de TVC, es posible distinguir el reordenamiento de la televisión hacia una emisión multiplataforma, donde se diseñan productos audiovisuales que extienden sus contenidos por los distintos medios ofreciendo nuevas formas de consumo, participación y de fidelización del espectador.

Tomamos el *Club Super3* y el *3xl.cat* por ser los exponentes más claros del desarrollo de servicios y contenidos multiplataforma. Ambos programas son contenedores televisivos, un formato descrito por Cebrián (2003) como un simulacro de producción propia en los que los contenidos propios sirven para incorporar las series de dibujos animados o películas de producción extranjera.

Entre los demás programas, situados en los primeros lugares del *ranking* de la oferta multiplataforma, con el mismo número de puntos (13 cada uno), se optó por *Loops!* y *Ritmes.clips*. Estos dos espacios pertenecen al género musical y esta característica común favorece el análisis de sus prácticas laborales porque facilita el establecimiento de relaciones y la identificación de diferencias y similitudes.

Fue descartado el estudio del *Telenotícies*, así como los programas deportivos como *Automovilisme*, *Esports 33* y *Fútbol cat* porque pertenecen al género informativo, con unas formas de trabajo específicas que difieren de los



programas de entretenimiento, y que por tanto requieren de un análisis particular.

A través del estudio de *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips* se busca un acercamiento a las características más concretas de la organización *cross-media* y conocer cómo se toman decisiones diversas con relación a las prácticas productivas alterando o creando un nuevo orden dentro de un entorno empresarial común.

### **3.3 Diseño de las herramientas metodológicas para el estudio etnográfico de la producción *cross-media***

Las herramientas empleadas en el análisis etnográfico de la producción se apoyan en los métodos de triangulación cualitativa para la recolección de datos, propios de los estudios de caso donde las fuentes de información son la observación, las entrevistas y el análisis de documentos o artefactos (Yin, 2003).

Estas herramientas metodológicas han sido usadas ampliamente primero por la antropología y posteriormente por la sociología hasta extenderse por un gran número de disciplinas de las ciencias sociales, aunque en la sociología y en la etnografía se destacan de manera especial.

La etnografía procede de la antropología y de acuerdo con Hammersley y Atkinson (1995) hubo una época en que ambas disciplinas se consideraban idénticas. La etnografía se practica en otras disciplinas con variaciones; a pesar de su diversidad, la mayoría de antropólogos parecen estar de acuerdo en tres principios básicos (Jankowski y Wester, 1991):

- 1) La investigación etnográfica está interesada en las formas culturales en el sentido amplio del término, incluyendo lo cotidiano así como la religión y las artes.

2) Los estudios etnográficos requieren por lo general de una observación participante a largo plazo en la que el investigador se constituye en principal instrumento de investigación.

3) Los métodos múltiples de recopilación de datos se emplean normalmente como verificación de los descubrimientos observacionales sobre un escenario reducido.

Según la clasificación de Sanday (1989) sobre los tipos de etnografía antropológica: (holística, semiótica y conductista) en esta investigación fue empleada una perspectiva holística, con relación al alcance del proyecto y especialmente al objetivo de éste en relación con muchos aspectos del grupo o sociedad particular que se está estudiando.

Así mismo se usa la triangulación como una técnica común en los estudios holísticos, que se caracteriza por una combinación de técnicas que permite acceder a distintas dimensiones del objeto de estudio que pasarían desapercibidas de otra manera (Jensen, 2002).

Como señalan entre otros Strauss y Corbin (1997), cada técnica de recolección de datos supone la obtención de un tipo de información y de ahí que la combinación de herramientas responda a la intención de considerar diversos aspectos del fenómeno. Weeb et al. (1966) afirman que la investigación más fructífera desde el punto de vista científico procede de una serie combinada de diferentes métodos.

La triangulación elimina las inclinaciones personales que proceden de las metodologías simples, por tanto suministra resultados más valiosos (Jankowski y Wester, 1991). Como exponen los autores el supuesto básico de toda triangulación es que los puntos débiles de cada método se compensen con las fuerzas de otro.

La triangulación estimula el desarrollo de métodos ingeniosos y ayuda a revelar áreas inesperadas del objeto de estudio, además otorga mayor validez a las

conclusiones dado el rango más amplio de la serie de datos. Pero quizá lo más importante es que la triangulación contribuye a la construcción de una perspectiva más amplia sobre los análisis específicos (Jankowski y Wester, 1991).

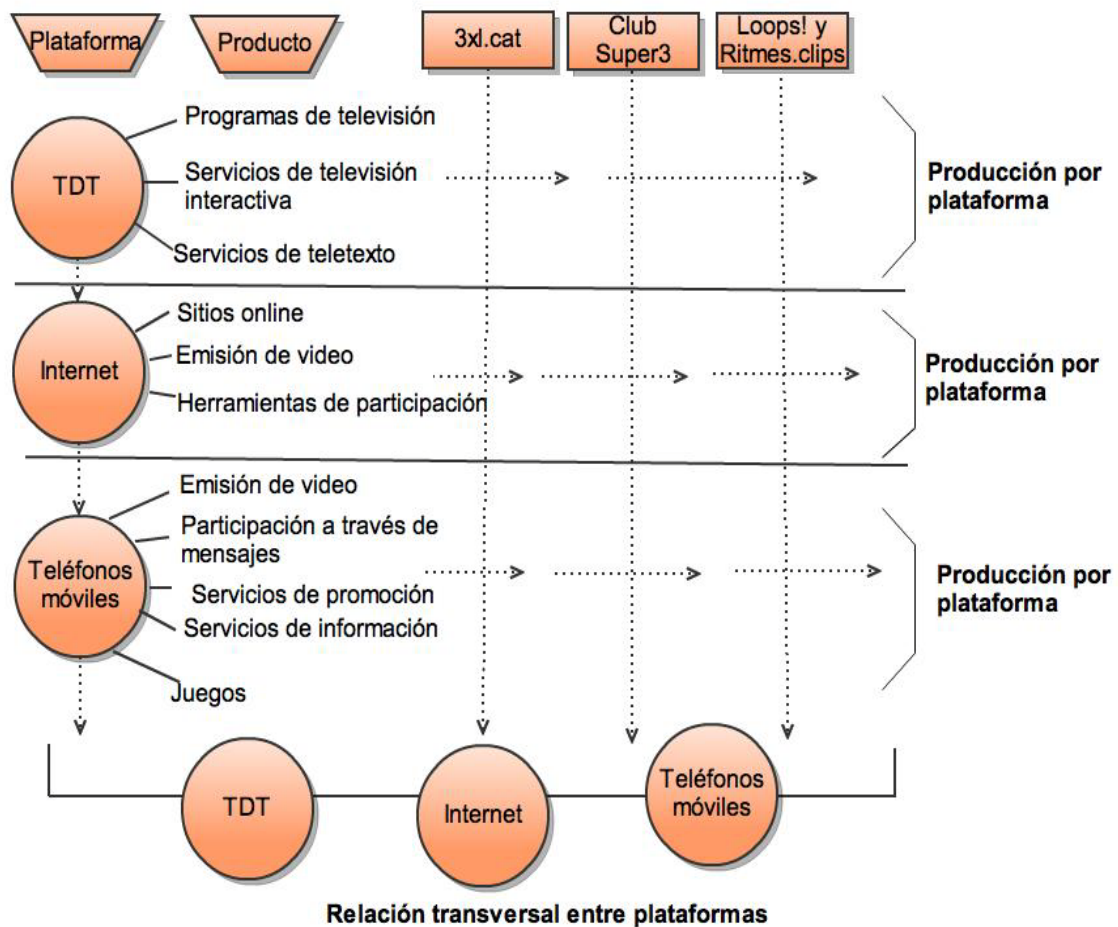
En el estudio de los medios de comunicación es habitual que se empleen la observación, las entrevistas y los análisis de documentos para conocer cómo se desarrollan los procesos de producción en directo durante un tiempo y un espacio concreto (véanse por ejemplo: Tuchman, 1978; Cottle y Ashton, 1999). Además, estas técnicas resultan indispensables especialmente en las investigaciones que no parten de hipótesis, sino de preguntas concretas que intentan descubrir los territorios inexplorados de un problema.

Las herramientas de recolección de datos aplicadas están inspiradas en las teorías de Glaser y Strauss (1967) y en los estudios de la ciencias sociales donde se hace un acercamiento inductivo al objeto de estudio. Aunque, tal como asegura Jensen (2002), el término acercamiento es mucho más amplio en la práctica de lo que puede sugerirnos inicialmente.

### **3.3.1 Observación**

Las herramientas metodológicas más extendidas en la investigación de la producción son la observación de los participantes y las entrevistas (Newcomb, 1991). Esta técnica hace posible examinar las prácticas de trabajo reales en el curso de la observación mediante el registro de datos.

La observación se efectúa del 15 de diciembre de 2008 al 15 de febrero de 2009, en distintos lugares y empresas de la CCMA donde se llevan a cabo tareas de producción, con el fin de recoger datos de modo sistemático y no intrusivo a través de la interacción social entre la investigadora y sus informantes. Interesa observar cómo se elaboran los contenidos y servicios en cada plataforma y a la vez sus relaciones transversales.



**Figura 9. Observación de la producción por plataforma y sus relaciones transversales**

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo las recomendaciones de Taylor y Bogdan (1986) aplicamos una observación participante, entendida como la integración del observador y los observados en el lugar de estos últimos, por su idoneidad para captar fenómeno desde una visión general, conocer los nexos entre los sujetos, contemplar imprevistos y aspectos de contexto. Esta herramienta metodológica facilitó la confrontación de la teoría previa con los resultados empíricos, así que fue adecuada para rediseñar preguntas y enfocar de manera adecuada el trabajo (Newcomb, 1991).

La observación participante es especialmente útil en el estudio profundo de la vida cotidiana de las organizaciones, instituciones o grupos sociales. Su

objetivo es ver lo normal en estos espacios sociales mientras fluye. Para conseguirlo, se constituyó una comunidad entre la investigadora y las prácticas cotidianas de los observados.

Para la investigadora, estar en el escenario en el que surgen los contenidos y contemplar la forma en que se producen, facilitó la comprensión del fenómeno y la interpretación apropiada de las conclusiones del trabajo. Además, ayudó a descubrir los grados de interacción entre los diversos equipos humanos, mejorar el conocimiento del problema y detectar aspectos que debían ser tratados o analizados a través de otros métodos.

Según las diferentes formas de aplicación de la observación de acuerdo con el grado de participación de la investigadora y el encubrimiento del proceso de observación que describen Wimmer et al. (1996), fue empleada una observación participante no encubierta en la que todos los sujetos implicados tuvieron conocimiento del estudio y sus objetivos.

Durante el período de observación, la investigadora asumió un papel de sujeto interpretativo (Jensen, 2002) con el fin de detallar no sólo las tareas y las prácticas, sino también interpretar y discutir lo observado para descubrir el significado de las acciones. De ahí que los aspectos contemplados en la observación sigan una guía que orienta la atención de la investigadora hacia las unidades de análisis previamente determinadas (Véase anexos. Guía de observación).

La solicitud para realizar la observación se tramitó ante el director de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió Interactiva (Ccrivi), vía e-mail y personalmente. Gracias a su colaboración, se consiguió el acceso a las instalaciones y se establecieron los contactos con el equipo humano de esta empresa. La disposición positiva por parte de las directivas, como de todo el personal de Ccrivi facilitó de forma notable el proceso de obtención de datos, no sólo durante la estancia en la empresa, sino también en los meses posteriores, cuando se requirió confirmar y complementar la información.

Es importante advertir que la observación como herramienta de recolección de datos tiene limitaciones en los estudios de medios dado que en este contexto muchos de los procesos de producción son implícitos o invisibles (Hemmingway, 2008; Erdal, 2009). Esta dificultad cobra aún más relevancia en el estudio de las prácticas *cross-medía* porque una gran parte del trabajo tiene lugar en las redes digitales, a través de las herramientas de gestión de contenido por las que circulan, se intercambia y se emite el material audiovisual.

Para salvar este obstáculo, la observación se llevó a cabo desde diferentes lugares que permitieron a la investigadora observar las tareas en la misma mesa en la que se desarrollaba el producto. De esta manera, el profesional implicado en la elaboración o gestión del contenido explicó paso a paso en su ordenador personal en qué consistía su trabajo. Se obtuvo así una visión general de todos los procesos y se capturaron muestras de pantalla que fueron de gran ayuda para el análisis y la exposición de los resultados. Esta rotación de los puestos de trabajo se intercaló con observación en la que no se interfirió en las labores de producción del personal y toma de notas generales sobre la comunicación entre distintos equipos humanos.

### **3.3.2 Entrevistas**

Las entrevistas son la manera más intuitiva de adquirir conocimiento sobre las prácticas productivas (Kjus, 2008). Con las entrevistas se consiguió poner en relación cognitiva a la investigadora y sus informantes a través de preguntas y respuestas, de modo que en este proceso de conocimiento las preguntas y respuestas no fuesen dos bloques separados sino partes de una misma reflexión y una misma lógica (Guber, 2001).

Las entrevistas son especialmente útiles para recorrer las múltiples perspectivas de un tema determinado (Newcomb, 1991) y por tanto, fueron empleadas para ampliar la información y los puntos de vista. En otras palabras, se usaron como dispositivos heurísticos que conducían a nuevas perspectivas de análisis. Los datos de las entrevistas facilitaron además el examen de la

conurrencia de hechos ante un mismo fenómeno durante un período de tiempo de cambios en el que describe y anuncia una transformación, en la que tienen lugar factores reguladores, tecnológicos y financieros (Newcomb, 1991).

Las entrevistas se llevaron a cabo en el lugar de trabajo de las personas entrevistadas, fueron cara a cara y buscaron recabar datos cualitativos. Con relación a los tres criterios que definen sus características: duración, estructura y profundidad (Jensen, 2002) se tomaron las siguientes decisiones:

- **Duración:** las entrevistas concertadas tuvieron una duración promedio de una hora. Un tiempo prudencial para obtener información relevante para los objetivos del estudio en relación con las circunstancias prácticas que rodean los entornos laborales donde se llevan a cabo. Las entrevistas realizadas durante la observación tuvieron una duración aproximada de 20 a 30 minutos, dependiendo del tiempo disponible de los informantes.
- **Estructura:** las entrevistas partieron de temas predefinidos y preguntas que abarcaban diferentes perspectivas de la investigación, pero no se aplicaron en un orden particular consecutivo y variaron de acuerdo al diálogo. Por tanto, están inscritas en el campo de las entrevistas semiestructuradas ya que tuvieron como propósito favorecer la producción de un discurso continuo y con una cierta línea argumental, no fragmentado, segmentado, pre codificado o cerrado por un cuestionario previo (Merlinsky, 2006).
- **Profundidad:** se intentó obtener el máximo de detalles de cada una de las preguntas y datos que confirmaran las afirmaciones de los informantes y por tanto en muchos casos se preguntó sobre los mismos temas de distintas maneras y se aludió a distintas facetas del problema.

Las entrevistas se llevaron a cabo en dos fases muy diferenciadas del proyecto. El primer grupo de entrevistas se realizó al principio, cuando se estaba elaborando el plan de la investigación, y el segundo, durante y después del período de observación.

En la primera fase, las entrevistas fueron útiles para perfilar los objetivos de la investigación y su viabilidad. Estos encuentros ayudaron a centrar el problema, dirigirlo hacia los principales aspectos a considerar e identificar interlocutores. Patton (2002) llama a esta aproximación *chain sampling* porque sirve para identificar sujetos clave en la organización, que facilitan el acceso a los datos que garanticen el alcance de los objetivos del proyecto. Estas entrevistas se desarrollaron con profesionales de TVC que tenían acceso a información relevante sobre la transformación de la industria audiovisual a causa de la digitalización.

Las primeras entrevistas sirvieron para considerar dentro del proyecto el estudio detallado de la oferta multiplataforma porque se observó que no existía información suficientemente sólida que indicara cuál era el grado de desarrollo de servicios y productos para medios digitales. Después de estos encuentros se decidió hacer también la observación participante en la sede de Ccrtvi, porque era allí donde se concentraba la mayor parte de la producción para nuevos medios. Así mismo, se optó por abarcar en el estudio todos los canales de TVC, advirtiendo que la cadena no organizaba su producción por canales, sino por áreas programáticas y que de esta manera conseguiríamos una información más completa.

En un estado más avanzado de la investigación, las entrevistas complementaron los datos recabados en la observación participante. A través de conversaciones con los actores sociales se obtuvo una visión más amplia de todos los procesos y se accedió a los detalles específicos de las prácticas productivas (Ruiz y Ispizua, 1989).

No obstante la contribución de esta herramienta, su dificultad radica en que no siempre los agentes sociales dan a conocer en las entrevistas lo que se necesita para la investigación o el investigador no pregunta adecuadamente a sus informantes (Jensen, 2002). Por ello, se prepararon meticulosamente los temas que se tratarían, a fin de que los datos que se obtuvieran fueran realmente útiles a la investigación.



Tomando como base estas premisas, se elaboró una guía temática que orientó las entrevistas (Véase anexos. Guía de preguntas para entrevistas). Esta guía crea una situación de interacción social de carácter artificial y regula un marco pautado de comportamiento (Merlinsky, 2006).

Cada uno de los aspectos que guían las entrevistas se derivan de las unidades de análisis previamente definidas en el estudio, según la ANT y Schein (1988). Preguntamos sobre la organización de la producción dentro del grupo o departamento, las funciones de cada miembro del equipo, las actividades diarias, las herramientas técnicas, las percepciones y opiniones personales sobre el trabajo *cross-media* y la manera en que se unen contenidos para diversas plataformas, entre otros. En la línea de las sugerencias de Newcomb (1991) sobre los estudios de la producción tomamos en cuenta cuestiones relativas a la cultura institucional, organizativa, grupal e individual.

En total, se realizaron más de 40 entrevistas a 37 sujetos, ya que en algunos casos se entrevistó el mismo sujeto hasta tres veces durante diferentes fases de la investigación. Las entrevistas se dirigieron a profesionales involucrados con la producción y especialmente a los sujetos que tienen cargos administrativos, porque dada su experiencia y sus conocimientos podían tener información global sobre la forma en que se llevan a cabo las tareas.

La información de las entrevistas fue en ocasiones complementada por *e-mail* a través de correos que contenían una o dos preguntas que aclaraban algún tema del encuentro o documentos de muchos tipos como capturas de pantalla o datos de los productos que en el momento de la entrevista los informantes no tenían disponible.

Por último, con respecto a las consideraciones éticas, aunque las entrevistas se grabaron con un reproductor y grabador MP3, para facilitar la posterior decodificación de la información, se acordó con los sujetos que participaron en el estudio que ninguno de sus nombres sería difundido públicamente. Protegiendo el anonimato de las fuentes se propició un espacio adecuado para la expresión de las opiniones o afirmaciones que pudieran representar algún

perjuicio para los informantes en el caso de que fuesen usadas por fuera del contexto académico de este trabajo.

### **3.3.3 Revisión de documentos**

La revisión documental abarcó documentos internos y externos de TVC sobre las estrategias, los valores y las normas que la organización promueve con relación a la producción *cross-media*. A través de ellos fue posible acceder a una capa exterior del fenómeno necesaria para complementar los datos recogidos durante la observación participante y las entrevistas.

Los documentos internos examinados incluyen los informes anuales de TVC, su plan de actividades, el presupuesto y los criterios de programación consignados en documentos públicos accesibles por Internet. Como principales fuentes de información se consideraron especialmente las páginas web de la CCMA a través de las cuales se presentan la misión, la visión y el organigrama del ente, además de datos relativos a los planes programados y líneas de actuación. Por último, también se tuvieron en cuenta los libros editados por TVC en los que se consigna el desarrollo histórico de la cadena con el fin de identificar su avance tecnológico.

El trabajo de material de búsqueda de archivo interno presentó algunas limitaciones debido a que la cadena cuenta con poca información sobre el desarrollo de productos para Internet y para teléfonos móviles. A diferencia de los programas de televisión que se han emitido por antena, de los cuales se conserva un recuento histórico sobre los contenidos así como de los distintos equipos de producción que han pasado por estos espacios, los productos multiplataforma no han sido archivados. No existe un recuento de webs de programa, ni tampoco información sobre los rediseños o los cambios en sus equipos de trabajo.

Para llenar este vacío se realizó una revisión detallada de noticias que guardan relación con el desarrollo tecnológico de TVC y todo tipo de notas referentes a los programas elegidos en la muestra. Como fuentes principales en esta

búsqueda se usó el archivo de prensa de TVC, CCMA y Activa Multimèdia Digital. Para acceder al archivo de prensa de TVC y CCMA la investigadora pidió una suscripción especial vía *online* a los servicios de prensa respectivos, explicando los objetivos de la investigación. La respuesta fue favorable y desde el inicio de la investigación hasta el fin de la misma se mantuvo una revisión constante del archivo de prensa. Por su parte, el archivo de Activa Multimèdia Digital se consultó a través de una selección de notas recogidas en documentos de PDF que abarcaron de 2005 a 2008, facilitadas por el jefe de cuentas de esta empresa.

Dentro del grupo de los documentos externos se examinaron todo tipo de noticias referentes a la cadena que tuvieran relación con el objeto de estudio y los informes de instituciones públicas y privadas que se ocupan del seguimiento de mercado de televisión autonómico y estatal. Entre los documentos externos consultados se encuentran los informes de la Comunidad Económica Europea, el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información, la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT), el Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC) y el Institut de la Comunicació de la Universitat Autònoma de Barcelona (InCom-UAB).

Con relación a las fuentes bibliográficas recogidas en este trabajo, se realizó una búsqueda sobre los trabajos de investigación relacionados con el objeto de estudio llevado a cabo en el contexto autonómico y estatal. En esta búsqueda se utilizaron varias bases de datos, entre ellas sobresale *ISI Web of Knowledge*, a través de la cual se conocieron los artículos científicos publicados en las revistas internacionales académicas del área de comunicación indexadas así como actas de congresos. Esta búsqueda fue complementada con los datos recogidos en las tesis doctorales y trabajos de investigación que han tenido como objeto de estudio Televisió de Catalunya consultables a través del servicio Tesis Doctorals en Xarxa, TDX, patrocinado por la Generalitat de Catalunya. Entre las cuales vale la pena mencionar por su cercanía con el objeto de estudio: *Els serveis de teletext a Europa occidental* (Llinés, 1992); *Dinàmica de la comunitat virtual de joves adolescents formada*

*entorn del programa de televisió 3XL.NET* (Fernández, 2007); *Inventing online journalism* (Domingo, 2006); *Sèries de ficció i construcció nacional: La producció pròpia de Televisió de Catalunya (1994-2003)* (Castelló, 2005); *La irrupción de Internet en las rutinas productivas de los informativos diarios televisivos. El caso de TV3, Televisió de Catalunya* (Luzón, 2001).

También fueron examinadas fuentes de carácter europeo, especialmente de Bélgica y Dinamarca, donde la investigadora pudo indagar sobre los precedentes teóricos y metodológicos de la producción *cross-media*. La estancia en Bélgica se realizó del 14 de julio al 8 de agosto de 2007 en el seno del grupo Marketing Research (Faculty of Applied Economics, Universiteit Antwerpen) destacado por sus investigaciones sobre la digitalización de la TDT y la publicidad. Durante este período, el trabajo se concentró en conocer las herramientas metodológicas aplicadas al estudio de la televisión digital. Un proceso al que contribuyó especialmente la doctora Cauberghe Verolien, integrante del grupo.

La estancia en Aarhus, Dinamarca se llevó a cabo del 1 al 31 de octubre de 2009 en el Centre for Internet Research (Department of Information and Media Studies, Aarhus University) donde se adelantan investigaciones sobre multimedialidad, estrategias de archivo de material en Internet, historia de Internet, *new media* y *website*. La estancia fue de gran utilidad para conocer en profundidad los antecedentes teóricos de la producción *cross-media*, gracias a la ayuda de Anja Bechmann Petersen, investigadora destacada en los países nórdicos y Europa por sus trabajos empíricos en distintas empresas audiovisuales.

La tercera estancia de investigación se desarrolló en Copenhague, Dinamarca, del 1 de junio al 31 de agosto de 2010, en el grupo Business and Information Technologies (Department of Communication, Roskilde Universitet). La investigación sirvió especialmente para contrastar los resultados del trabajo de la investigadora con sociólogos expertos en *Actor Network Theory* (ANT) y especialmente con Lars Fuglsang, destacado por sus trabajos sobre la innovación en las empresas públicas.

### **3.3.4 Análisis de datos**

Una investigación como ésta arroja una gran cantidad de datos que exigen un esfuerzo de simplificación y selección de la información para hacerla más abarcable y manejable. Las tareas de reducción de datos constituyen procedimientos racionales que habitualmente consisten en la categorización y codificación. Por ello fueron identificados y diferenciados los aspectos en función de los criterios teóricos predefinidos. Se buscaron fragmentos que aludieran a un mismo tema para conseguir un conjunto ordenado de información, que fuera abarcable y operativo para resolver las preguntas de investigación (Revuelta y Sánchez, 2004).

El proceso de categorización siguió tres fases. Primero, recopilación de datos sobre temas comunes, por ejemplo, TDT, teléfonos móviles, etcétera. Segundo, identificación de unidades temáticas (subtemas), como desarrollo histórico de la TDT, procesos productivos para TDT, etcétera. Tercero, reagrupamiento de los datos por unidades de análisis, como por ejemplo actores que participan en la TDT, cultura organizativa entorno a la TDT, artefactos que toman parte en la TDT, valores empresariales sobre la TDT, etcétera.

Este procedimiento se realizó con el fin de agrupar los datos obtenidos a través de distintas herramientas metodológicas y evitar tratarlos como evidencias hasta no contrastarlos con los adquiridos por medio de las demás técnicas de recolección de información.

Por último, la redacción del informe final en este contexto merece una mención ya que como algunos autores aseguran es aquí cuando el verdadero análisis se realiza (Miles y Huberman, 1994).

En el informe se describió lo observado y se contrastó con las perspectivas teóricas precedentes referenciadas en el marco teórico. Pero, es importante recordar que "al escribir textos no miramos a través de la ventana" (Latour, 2008: 178). Los textos, expone el autor, son una fabricación producto de la

artificialidad del discurso. Con ello, no queremos decir que no busquemos la verdad y la objetividad, sino que consideramos al texto un mediador necesario para que lo que hemos hecho resulte claro a quien lo lee.

Hemos de señalar que una de las dificultades propias del proceso de redacción es su lentitud. Este hecho resulta irritante en muchos sentidos ya que mientras toda esta información se analiza y recopila, pierde vigencia. A esto se suman "las trampas de los textos científicos, sus peligros y su desagradable manera de hacernos decir cosas que no queremos decir, su opacidad, su resistencia, su mutabilidad y su tropismo" (Latour, 2008: 181). Por eso es importante señalar que lo que aquí se consigna a pesar de hablar de una época determinada no es apreciable por su actualidad, un valor que podría encontrarse en otros textos más expeditos para esta función, como los periodísticos, sino por su vigencia, una característica que aspiramos goce por su contribución al conocimiento.

Como en cualquier otro trabajo de investigación cualitativa en el que se han empleado herramientas etnográficas, el resultado del texto final es sobre todo descriptivo. Pero lejos de ver la descripción como algo peyorativo, es considerada útil y necesaria para dar respuesta a las preguntas planteadas. La descripción podría quedarse corta sino tratamos de explicar los datos, pero la descripción y la explicación no son facetas opuestas (Latour, 2008). Al contrario, se intenta desarrollar una explicación suficientemente profunda para que de cuenta por sí misma el fenómeno observado.

## **4 Adaptación de la estructura organizativa a la producción *cross-media***

En este capítulo profundizamos en la disposición de las empresas de la CCMA que participan activamente de la producción *cross-media*. Antes de ahondar en las características de las prácticas productivas es esencial situarlas dentro del contexto organizativo. Nuestro propósito es demostrar a través de la información recabada cómo se ha adaptado estructuralmente la organización para una producción que involucra varios medios.

La estructura es delimitada por la cultura productiva de la empresa, los medios existentes y los actores sociales que participan. Por tanto, examinamos dentro de la estructura productiva no sólo los organigramas, sino también la visión que los profesionales involucrados tienen sobre sí mismos y su entorno. Estas presunciones son fundamentales para comprender sus relaciones y los modelos de solución a los problemas que sustentan el desarrollo de la televisión *cross-media*.

### **4.1 Identificación de los grupos o macroactores**

Como la misma corporación reconoce en la Ley 11 de 2007 de la CCMA, la estructura de la organización que sostiene la producción de medios no ha variado mucho desde que se constituyó el ente en 1983. Para potenciar y extender la presencia de la televisión en otros medios, la CCMA no ha llevado a cabo una reestructuración, sino que ha optado por crear empresas filiales que cubren las nuevas demandas del mercado audiovisual.

De ahí que Televisió de Catalunya (TVC) dependa de otras empresas de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CMMA) y especialmente de la Corporació de Ràdio i Televisió Interactiva (Ccrivi) para asegurar su presencia

y competitividad en Internet, televisión interactiva, teletexto o telefonía móvil. Pero, ¿cuál es la relación entre empresas filiales y qué efectos tiene sobre la producción de contenidos para nuevas plataformas?

En primer lugar, hemos de considerar el entramado organizativo de la CCMA para saber cuál es el lugar que ocupan TCV y Ccrtvi. La CCMA es un organismo público, adscrito a la Generalitat de Catalunya y como tal le corresponde velar por una serie de principios determinados por su naturaleza pública orientados a satisfacer las necesidades sociales, democráticas y culturales de los ciudadanos, garantizar el acceso universal a la información, la cultura, la educación, difundir y promocionar la lengua y la cultura catalana y ofrecer un entretenimiento de calidad, de acuerdo con la Ley 11 de 2007 del Parlament de Catalunya.

Para cumplir con dicha misión, la CCMA cuenta con dos grandes empresas: Televisió de Catalunya y Catalunya Ràdio, cuyas funciones respectivas son la producción y la difusión de contenidos para televisión y radio. A éstas se han ido sumando progresivamente otras filiales que se encargan de las tareas de gestión o producción en otros medios y sectores:

- Ccrtvi: tiene la misión de facilitar que todos los contenidos que producen las distintas empresas de la CCMA tengan una presencia creciente en las nuevas plataformas de emisión.
- Activa Multimèdia Digital: es responsable de innovar, crear tecnologías y contenidos multimedia.
- Fundació la Marató de TV3: está comprometida con la investigación biomédica y la sensibilización de la población sobre enfermedades tratadas en el programa *La Marató de TV3*.



- CCRTV Serveis Generals: se encarga hasta diciembre de 2007 de la prestación de los servicios informáticos para todas las sociedades del grupo. A partir del primer semestre de 2008, esta tarea pasa a ser asumida por Administració Sistemes d'Informació (ASI), una división de la CCMA.
- TVC Edicions i Publicacions: tiene como misión la comercialización de *merchandising*, la edición de libros y toda clase de publicaciones propias y ajenas, además de las producciones musicales.
- TVC Multimèdia: es responsable de la producción, la programación, la comercialización y la distribución de programas audiovisuales en televisión, radio, Internet y otros soportes multimedia. Coordina los derechos audiovisuales y edita y comercializa publicaciones impresas.

En este entorno empresarial encontramos además tres empresas donde la CCMA tiene participación:

- Agència Catalana de Notícies (ACN): es una empresa pública para la prestación de servicios de comunicación de las zonas de habla catalana y para el conjunto del Estado.
- Audiovisual Sport, SL (AVS): asociación para administrar, gestionar, explotar y administrar los derechos audiovisuales y otros derechos de eventos deportivos.
- VANG 3 Publicacions: empresa constituida por Televisió de Catalunya, a través de TVC Multimèdia y *La Vanguardia* a partes iguales, con el objetivo principal de editar y comercializar distintos proyectos editoriales.

Si reflexionamos sobre esta pluralidad de empresas, vemos que se trata de un modelo propio de conglomerado mediático de carácter público con una

participación minoritaria en el sector privado, apoyado en una estrategia de diversificación de medios, donde la convergencia puede ser impulsada por necesidades económicas y políticas en un mercado altamente competitivo. Con esta estructura, la organización establece distintos tipos de relaciones entre empresas para garantizar una mayor efectividad en el cumplimiento de sus objetivos.

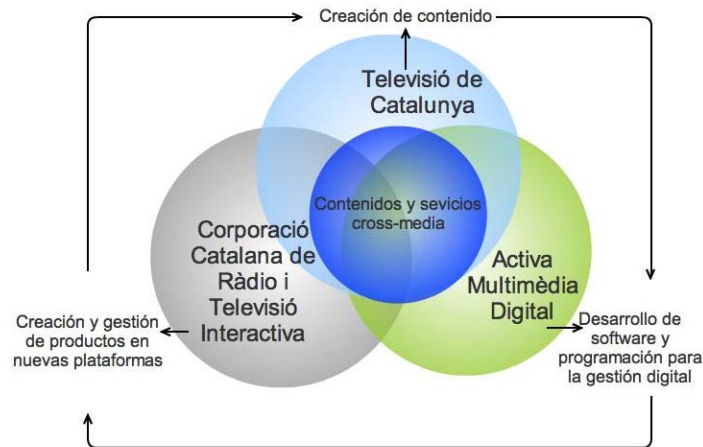
Concretamente, para los propósitos de este trabajo nos centramos en las asociaciones que existen entre las filiales de la CCMA con un papel activo en la producción de televisión *cross-media*: Activa Multimèdia Digital, TCV y Ccrtvi, como los núcleos principales.

La función de cada una de las empresas mencionadas es mediar, siguiendo la terminología de la ANT, y no de intermediar, porque cada una condiciona o influye en los contenidos, las herramientas y la forma de trabajo. Es decir, no se limitan a estar presentes, sino que actúan.

Un intermediario en mi vocabulario, es lo que transporta significado o fuerza sin transformación: definir sus datos de entrada basta para definir sus datos de salida [...] Los mediadores transforman, traducen, distorsionan o modifican el significado o los elementos que se supone deben transportar.

(Latour, 2008: 63)

Las tres empresas actúan como grupos o macroactores y la vez como puntos de bifurcación que extienden aún más la red (Latour, 2008). TVC tiene como función primordial proveer los contenidos (audio, texto e imagen), Activa Multimèdia Digital se encarga de desarrollar el *software* necesario para abastecer las diversas plataformas y Ccrtvi es responsable de su administración y desarrollo, como se ilustra en la figura 10.



**Figura 10. Empresas que participan en la producción *cross-media***

Fuente: Elaboración propia.

Activa Multimèdia Digital surge en el 2005 de la fusión de TVC Multimèdia y Activa3. TVC Multimèdia se establece desde su aparición en 1997 como una empresa a la vanguardia europea en la producción de nuevos formatos interactivos para televisión (Martí y Rosés, 2003). Su objetivo fundacional es producir contenidos y servicios para cualquier soporte, incluido desde ese momento, en el que apenas comenzaba la digitalización de los medios, la TDT, Internet y los teléfonos móviles como plataformas de consumo audiovisual.

La voluntad de la CCMA es clara: quiere explotar los contenidos que produce TVC y Catalunya Ràdio, potenciar la comunicación con la audiencia mediante aplicaciones interactivas y abrir una línea de investigación de nuevos formatos que lidere la producción de este sector.

La línea de desarrollo digital continúa en el 2000 con la creación de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió Interactiva (Ccrivi). Esta empresa se dedica a extender oportunidades de visualización y recepción de la radio y la televisión por otras plataformas. Su misión es facilitar que la CCMA y todos los contenidos que produce tengan una calidad competitiva y crezcan en los canales de distribución digitales tanto actuales como futuros. Además de crear contenidos interactivos, servicios y modelos de negocio adaptados a las características de las nuevas plataformas de consumo audiovisual.

La eficacia de TVC Multimèdia, destacada en el sector por sus altos beneficios, (Martí y Rosés, 2003) lleva a la corporación a expandir sus productos como una nueva vía de negocio. Con este fin crea Activa3 en 2001, encargada de vender todos los productos de *software* desarrollados en la CCMA a otras cadenas de España y Europa.

En 2005, la CCMA fusiona TVC Multimèdia y Activa3 bajo la firma Activa Multimèdia Digital. Desde ese momento, esta filial asume la doble función de comercializar los productos digitales de la CCMA a empresas externas y ser a la vez el centro de R+D+I de la CCMA, con un trabajo de investigación distribuido en cuatro áreas:

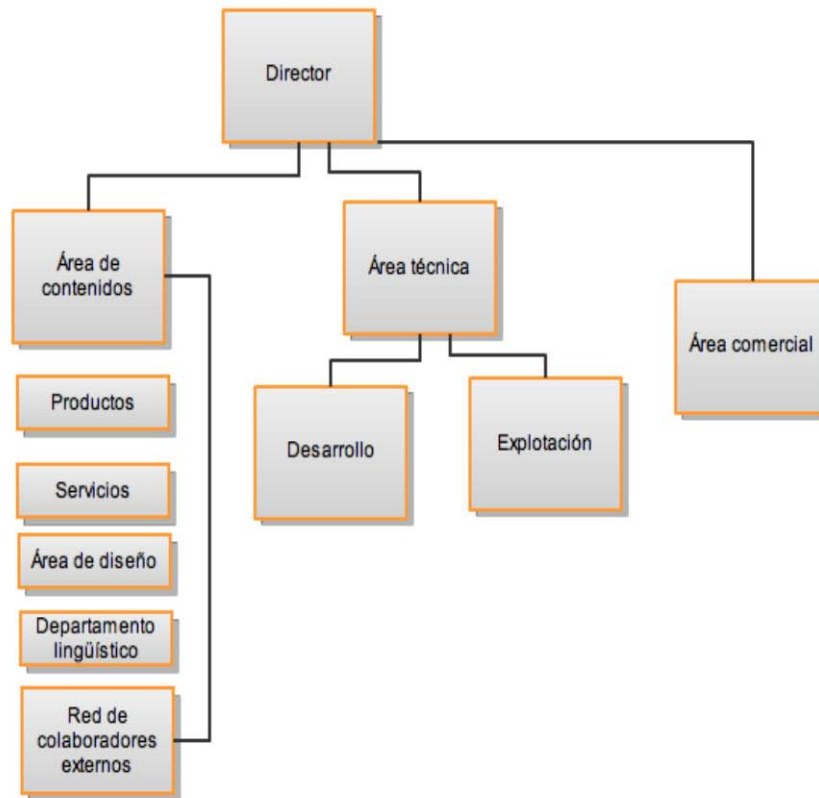
- 1) Servicios audiovisuales de meteorología (SAM): área de creación de contenidos meteorológicos para Internet, telefonía móvil, televisión y prensa.
- 2) Automatic TV: conjunto de productos, servicios y proyectos para la automatización de la producción y la emisión de contenidos para televisión.
- 3) Compact TV: sistema de gestión de contenidos y archivo digital para televisiones y centros documentales diseñado para empresas de TV, agencias de noticias y publicidad, centrales de medios, centros de archivo audiovisual y documentación.
- 4) TV Digital Interactiva: soluciones completas de interactividad para TDT y sistema de emisión de interactivos.

Por su parte, Ccrtvi se dedica a la administración de los contenidos y al desarrollo de los productos multiplataforma internos. Bajo su dirección están los portales de TVC (tv3.cat), Catalunya Ràdio (catradio.cat), el canal de información 3/24 (3cat24.cat), los programas deportivos de la radio y la televisión (elsesports.cat), el servicio de video a la carta (3lacarta.cat), la emisora icatfm (icatfm.cat), la emisora Cat Clàssica (catclassica.cat), el portal musical Ritmes (ritmes.cat), el portal de cocina (clubdecuines.cat) y una parte

de los portales de los programas *Club Super3* (super3.cat), *TAGS* (TAGS.cat). Además están los servicios para el teletexto y TDT, las redes sociales de todos los grupos de la cadena, los servicios para teléfonos móviles y los juegos *online* de todos los sitios web de la CCMA.

Tanto TVC como Ccrtvi presentan ramificaciones y estructuras organizativas singulares. Detallamos a continuación las principales áreas de cada empresa con el fin de identificar la manera en que se ha dividido el trabajo para alcanzar luego una coordinación transversal entre empresas.

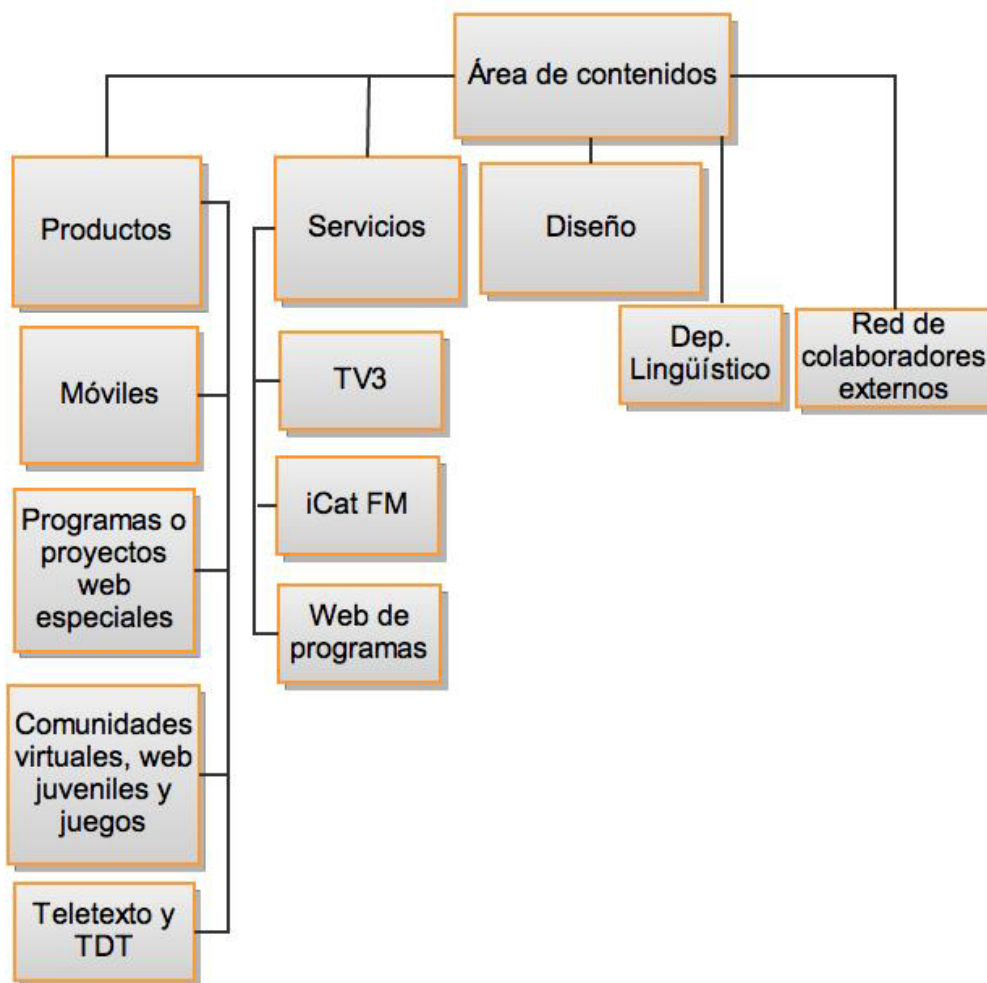
De acuerdo con sus tareas y especialidades, Ccrtvi distribuye su plantilla en tres grandes áreas según las tareas encomendadas y los objetivos de la empresa: área de contenidos, área técnica y área comercial (figura 11). Cada grupo a la vez se organiza internamente en equipos de cuatro o cinco personas que se encargan de la gestión de un producto o plataforma específicos. A esta estructura base se añade el equipo de diseño, el departamento lingüístico y una amplia red de colaboradores externos que dependen del área contenidos, la más extensa de todas, con unos 34 profesionales, es decir la mitad del total de su plantilla formada por 70 personas.



**Figura 11. Organigrama de Ccrtvi**

Fuente: Elaboración propia, 2008.

La dimensión del área de contenidos, revela la importancia que la empresa confiere a la creación de contenidos como el centro de todas sus actividades. Desde un punto de vista funcional (figura 12), el área se divide en dos grandes grupos: productos y servicios. El primero, se ocupa de los productos multiplataforma para móviles, para los programas y de los proyectos especiales. En el área encontramos profesionales a los que se les han asignado las funciones de coordinación del portal 3alacarta, comunidades virtuales, webs juveniles y juegos, teletexto y TDT. Por otro lado, el grupo de servicios es el responsable de productos como la web de TV3, icat.fm y los sitios web de programas.



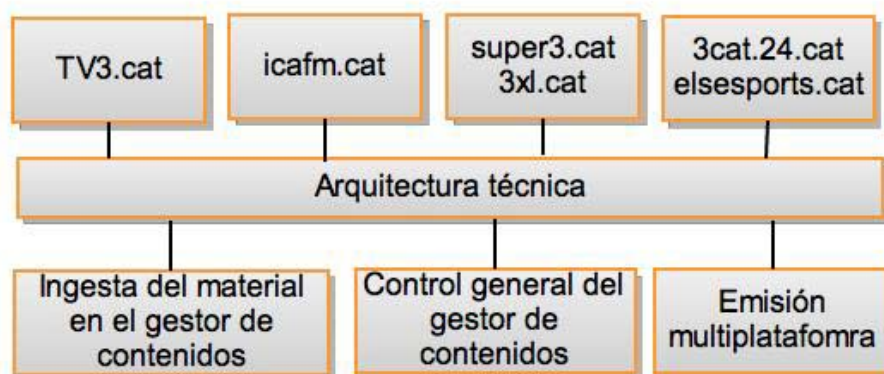
**Figura 12. Organigrama del área de contenidos de Ccrtvi**

Fuente: Elaboración propia, 2008.

El área técnica se distribuye en dos grandes grupos: desarrollo y explotación, atendiendo principalmente a los criterios de iniciación y mantenimiento de los proyectos. Desarrollo se ocupa de los requerimientos técnicos de los proyectos en su fase de implementación y el equipo de explotación garantiza el correcto funcionamiento de los productos cuando ya se encuentran en pleno uso y resuelve incidencias.

El área técnica es la responsable de la implementación y mantenimiento de las web de todos los programas de TVC, así como de la arquitectura que soporta el gestor de contenido Deliverty, el *software* que hace posible el almacenamiento, la recuperación y la emisión de contenidos por varias

plataformas en la cadena de forma automática y del que hablaremos con detalle más adelante. Por ello su papel es de capital importancia ya que garantiza la accesibilidad y la publicación de todo el contenido *online* TVC.



**Figura 13. Organigrama del área técnica de Ccrtvi**

Fuente: Elaboración propia, 2008.

Como se observa en la figura 13, el área técnica no se apoya en una estructura jerárquica sino horizontal, lo que facilita la comunicación directa y el trabajo coordinado de todo el equipo. El área está liderada por un coordinador y cinco técnicos, uno de ellos gestiona la emisión multiplataforma y cuatro están asignados a la supervisión de los portales de la CCMA. Las tareas de ingesta del material en el gestor, así como el mantenimiento general del gestor de contenido es una responsabilidad colectiva de toda el área.

En la estructura general de Ccrtvi participan periodistas (área de contenidos), diseñadores (área de diseño) y técnicos (área técnica), además de vendedores (área comercial), que dan cuenta de la dimensión multidisciplinar de la elaboración de productos para nuevas plataformas. Además, los proyectos exigen profesionales con perfiles flexibles, por ejemplo el área de diseño requiere diseñadores que manejen las herramientas de programación porque ambas disciplinas confluyen en las aplicaciones para web y para el área de diseño no siempre es fácil encontrar sujetos con perfiles híbridos (programador/diseñador) que se adapten a las demandas.



En el trabajo diario las conversaciones entre equipos humanos de diferentes áreas de Ccrtvi son constantes. Por ejemplo, el coordinador del equipo de productos habla todos los días con el coordinador del equipo de servicios y los diseñadores trabajan con los técnicos en la creación de las aplicaciones web.

La producción en Ccrtvi se coordina en dos reuniones de periodicidad semanal en las que intervienen diferentes equipos humanos. En primer lugar, se reúne un comité de dirección para regular los presupuestos y detallar los proyectos y sus fases de implementación a corto y largo plazo. Posteriormente, se realiza otra reunión de producción en la que participan los directores de los equipos técnicos, de contenidos y del departamento de diseño para intercambiar información acerca del estado de los proyectos y sus calendarios de entrega.

La centralización de los equipos de Ccrtvi que trabajan en sólo espacio, amplio y sin divisiones entre individuos que deben compartir mesas demuestra la voluntad de integración en la producción bajo una estructura organizativa poco segmentada. Estas condiciones favorecen la comunicación interpersonal de la plantilla además de la realización de reuniones en las que los coordinadores transmiten las conclusiones de la dirección a su equipo de trabajo y asignan las tareas a sus responsables de ejecución.

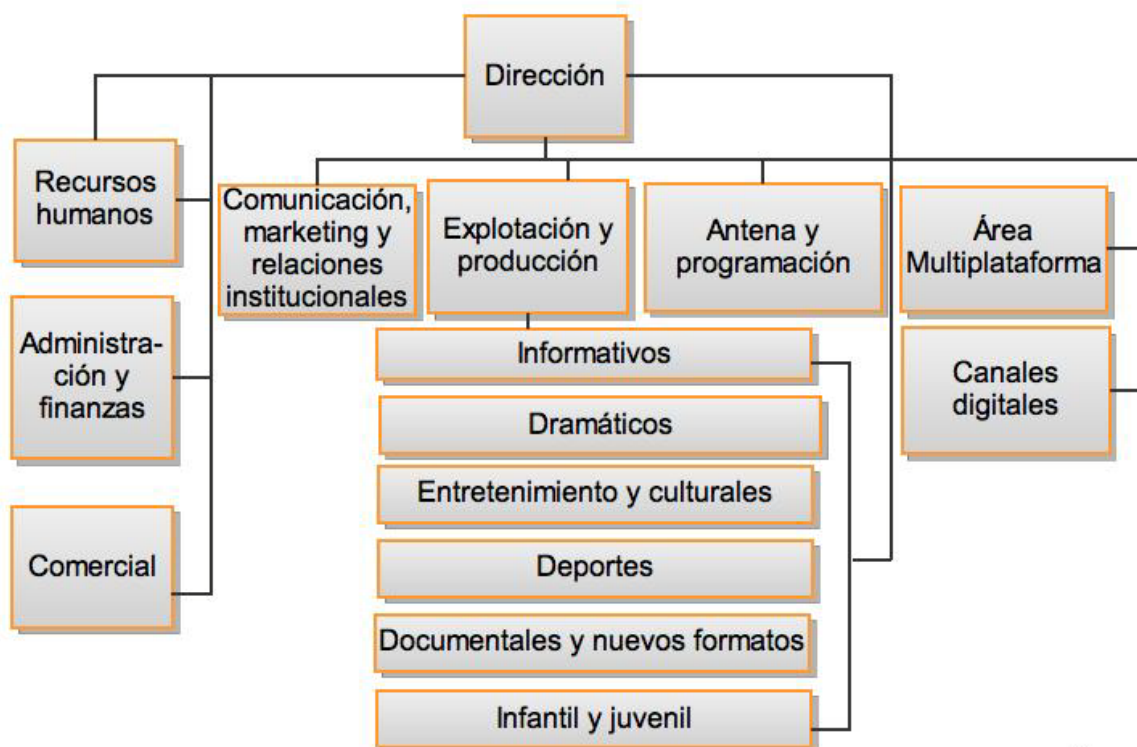
Por el contrario, la estructura de TVC está fundamentada bajo un sistema mucho más jerárquico, propio del modelo clásico de organización de medios, que se propugna desde el taylorismo, con un alto grado de especialización, división y centralización de tareas.

En TVC encontramos la dirección de la cadena encabezada por un director o directora general y un gabinete de apoyo. Su función principal es velar por el logro de los objetivos planteados en el plan de actividades, la coordinación financiera y corporativa. De la dirección dependen los departamentos de gestión como recursos humanos, administración y finanzas, y comercial, además de cuatro áreas con funciones que influyen directamente en los contenidos de televisión:

- Comunicación, *marketing* y relaciones institucionales: se encarga de la imagen de la cadena, sus canales y programas, así como de todos los eventos en los que participa la empresa.
- Explotación y producción: coordina la explotación del centro de producción audiovisual y sus distintas unidades móviles.
- Informativos: controla las emisiones de información diaria para todos los canales de la empresa, la producción de las diferentes emisiones del *Telenoticias* y el canal 3/24.
- Antena y programación: ordena las parrillas de todos los canales de la cadena, sus contenidos digitales, la emisión y la continuidad.

La producción televisiva en TVC está distribuida en cinco áreas de contenido: dramáticos, entretenimiento y culturales, deportes, documentales y nuevos formatos, e infantil y juvenil. Esta distribución, en oposición a una división por canales, facilita la circulación de sujetos, aporta una infraestructura base común a todos los programas y proporciona un control directo de los contenidos a los individuos situados en los niveles más altos del organigrama.

Cada equipo de contenidos cuenta a la vez con un responsable asignado para incentivar, proponer, coordinar, supervisar e impulsar nuevos programas en su área y mediar con la dirección.



**Figura 14. Organigrama de TVC**

Fuente: Elaboración propia, 2008.

Aunque la estructura básica de TVC es similar desde que fue creada, en el 2008 ya se aprecian algunos cambios que buscan el fortalecimiento de la producción *cross-media* (figura 14). El primero de ellos es la creación de una área comercial corporativa en 2007, que tiene como función coordinar las tareas de todas las empresas de la CCMA para impulsar acciones coordinadas que unan las potencialidades comerciales de radio, televisión y nuevas plataformas y subrayar la identidad como grupo ante un mercado cada vez más fragmentado. Ese mismo año surge el área de canales digitales en TVC para abastecer las nuevas parrillas en un momento en el que coexisten las emisiones analógicas y digitales y es preciso acoplar la emisión de los programas en *simulcast* a través de sistemas de emisión distintos. Este equipo se encarga de programar reemisiones, empaquetar o reelaborar productos a partir de material de archivo.

A este departamento se suma una área multiplataforma que nace en 2008 para impulsar en TVC la compra de los derechos de emisión por Internet, ofrecer información sobre las audiencias en todos los medios, apoyar campañas en redes sociales como *Facebook* o *YouTube* y promover una imagen de marca de la cadena efectiva y coherente en todas las plataformas.

En abril de 2009, el área multiplataforma absorbe la división de canales digitales y pasa de estar conformada por un equipo de dos profesionales a doce individuos. A puertas del apagón analógico, la dirección de TVC no estima necesaria la continuidad del área de canales digitales a largo plazo ya que una vez todos los canales se emitan en digital no se necesitará construir parrillas para su emisión por dos sistemas y los propios directores de cada canal asumirán la función de programar sus parrillas. En cambio, necesita dar un impulso mayor a los proyectos de producción *cross-media*.

Las diferencias entre las empresas que participan más activamente en la producción *cross-media* y sus dimensiones son fácilmente reconocibles en la concesión de recursos. Activa Multimèdia Digital dispone para el cumplimiento de sus objetivos en el 2010 de un presupuesto de 5.553.554 euros y una plantilla de 51 empleados, 43 fijos y 8 temporales. En cambio, el presupuesto de Ccrtvi dobla el de Activa Multimèdia Digital, con 12.065.430 euros, una plantilla de 70 empleados, de los cuales 64 tienen contrato fijo y 6 son temporales. TVC supera con creces a las dos filiales. En el mismo año, la cadena cuenta con 1.955 empleados, de los cuales 1.725 son fijos y los restantes 230, son temporales y tiene para sus gastos un presupuesto de 405.591.752 euros (Generalitat de Catalunya, 2010).

Los presupuestos no sólo indican que la producción de televisión es mucho más costosa que la elaboración de contenidos para Internet, como ya se prevé, sino que también revelan que se destinan más recursos al mantenimiento de los productos multiplataforma, responsabilidad de Ccrtvi, que a la implementación de nuevos servicios, a cargo de Activa Multimèdia Digital. Si llevásemos a manera de ejemplo esta relación a un caso concreto, podríamos decir que los recursos que se emplean en el desarrollo de una aplicación para

una web de un programa de televisión son la mitad de lo que supone su mantenimiento y casi ínfimos con relación al valor que conlleva la producción del programa para televisión.

La adjudicación presupuestaria también revela una jerarquía de medios. A la luz de estos datos, sería ingenuo creer que Internet ha cambiado realmente hasta ahora la lógica de la industria audiovisual, que sigue asentada en la producción para televisión a la que se destinan la mayor parte de los recursos. Por otra parte, tampoco podemos decir que nos encontremos ante un cambio radical de las estructuras organizativas, porque como hemos visto en este apartado, la disposición de los actores para la elaboración de contenidos audiovisuales se ha mantenido más o menos igual desde que se creó la corporación en 1983.

De todos modos, tampoco podemos decir que nada ha cambiado. La creación de empresas como Ccrtvi y Activa Multimèdia Digital en el seno de la organización de medios revela la extensión de sus funciones más allá de los medios convencionales (radio y televisión). El problema, como se expondrá a continuación, es que estas empresas se han añadido al tejido organizativo, pero su filosofía no acaba de encajar en la estructura que soporta la producción audiovisual.

## **4.2 Funciones y relaciones entre empresas**

Si consideramos la estructura general vemos que la CCMA se apoya en la concepción de las empresas de medios tradicionales, donde cada organización produce para una plataforma específica bajo una estructura jerárquica con parámetros definidos por la dirección de la corporación, encargada de establecer las directrices básicas de las empresas filiales y sus líneas de actuación.

Esta distribución de actores encaja con un patrón de convergencia cerrada (Silcock y Keith, 2006) en el que cada organización mantiene un sistema de

trabajo exclusivo, con culturas organizativas diferentes y en un espacio físico dividido, pero con determinadas funciones dentro de un propósito de convergencia común. Esta concepción estructural se hace patente en las ideas que impulsa su desarrollo tecnológico. Conforme con Pere Vila, director de tecnología de la CCMA, el ente defiende la identidad particular de cada medio, por lo cual no aboga por la unificación, sino por la interconexión.

*Cada mitjà té un llenguatge i unes especificitats que el fan singular i els professionals que hi treballen necessiten unes eines perfectament adaptades a aquestes especificitats [...] Per a nosaltres, la convergència de mitjans no equival a una "unificació" d'aquest tipus d'eines, sinó més aviat a una possibilitat d'interconnexió que faciliti la creació de xarxa i la col·laboració entre mitjans.*

(Vila, 2009: 74)

Esta idea básica se observa también en la distribución espacial de las empresas filiales que participan en la producción *cross-media*, mientras TVC cuenta con un edificio exclusivo, los trabajadores de Activa Multimèdia Digital y Ccrtvi están ubicados en el edificio Imagina en Sant Joan Despí con otras empresas del sector.

La principal ventaja de este modelo organizativo reposa en el alto grado de especialización que conlleva la división de funciones y la dedicación de unos recursos específicos (humanos, económicos y técnicos) que garantizan una producción específica ya no sólo para televisión y radio, sino también para Internet y las nuevas plataformas digitales con la suma de empresas como Activa Multimèdia Digital y Ccrtvi.

*Sóc un creient que Interactiva té sentit. Si no existís algunes coses no es farien. Tot això ha estat possible perquè s'ha protegit la capacitat de fer-ho creant Ccrtvi. El fet de què hi hagi més de 40 persones treballant en aquest tema tot el dia fa que hi hagi un coneixement, una experiència, unes idees de com fer les coses, que a la televisió no hi ha.*

(Miembro de la dirección de Ccrtvi, 2008)

Sin embargo, este sistema supone un riesgo porque las partes pueden optar por no compartir la información o trabajar como iguales (Silcock y Keith, 2006). Además, debido a la pluralidad de actores y grupos implicados, es previsible

que toda la información no circule o que uno domine el acceso del otro a la misma.

Dentro de un contexto estable y predecible, donde las cadenas de televisión tenían una identidad conformada a partir de un sistema de comunicación establecido, el modelo organizativo de la CCMA ofrecía muchas ventajas, pero como veremos en el período que nos ocupa (2007-2010) presenta limitaciones para soportar los cambios derivados de la convergencia del sector.

Desde que se crea Ccrtvi en enero de 2001 hasta ahora, Internet ha avanzado hasta el punto de resituarse a la empresa audiovisual (Siapera, 2004) y este hecho se manifiesta en las tensiones entre empresas. Los nuevos medios parecen estar rompiendo progresivamente con las dinámicas de los antiguos y para muchos representan una amenaza porque pueden incluso llegar a negar su continuidad (Boczkowski, 2004a).

*Portem 25 anys funcionant com una corporació d'electrodomèstics. És a dir, tenim una empresa que es diu ràdio i una altra que es diu televisió. Durant 25 anys aquest sistema ha funcionat, però des del moment que apareix Internet aquest model salta pels aires.*

(Miembro de la dirección del área multiplataforma de TVC, 2009)

En el fondo, la discusión se inscribe en las opiniones dispares sobre el lugar y la función de cada empresa en el conjunto de la corporación y la manera en que sus miembros evalúan mutuamente su papel dentro de un marco general de actuación.

Todos necesitan personas que definan lo que son, lo que deberían ser, lo que han sido. Estas personas trabajan constantemente, justificando la existencia del grupo, invocando reglas y precedentes, y como veremos, comparando una definición con todas las demás.

(Latour, 2008: 53)

La visión más generalizada sobre la relación de TVC y Ccrtvi en la producción *cross-media* es definida por una de sus directivas (2007), como un trabajo en equipo en el que TV3 es la titular de los programas y los contenidos, y Ccrtvi produce lo que ellos no pueden.

El lugar que ocupa Ccrtvi dentro de la corporación en este contexto puede llegar a ser considerado como secundario o subsidiario, ya que su supervivencia depende de los contenidos de TV3. La relevancia de Ccrtvi queda entonces minimizada dado que su función podría ser desempeñada por otra que asumiera un rol de proveedora. Pero este papel subsidiario de Ccrtvi en la práctica no deja de suscitar polémica, especialmente cuando esta empresa asume el liderazgo en proyectos puntuales, como ocurrió con el portal ritmes.cat, el cual veremos con detalle más adelante, o cuando los miembros de cada empresa juzgan el papel que deberían tener los demás.

La dificultad para definir los roles en el proceso de creación de productos se ha agudizado con el paso del tiempo. Inicialmente Ccrtvi tenía una cierta autoridad porque era pionera, explica, uno de los integrantes de la dirección del área de canales digitales de TVC, pero con el tiempo esta posición tiende a cambiar debido a que los profesionales de la cadena están cada vez más interesados en controlar sus productos.

*Hem de trobar un equilibri entre la capacitat de creació de Ccrtvi, que està molt bé, i la nostra necessitat de controlar els nostres propis continguts. Crec que trobarem la solució. No és una situació caòtica ni molt menys. Però el que passa és que ells han anat per davant durant molt temps perquè eren els experts en tot el que passava per fora de la pantalla, però crec que ja comencem a entendre que no en tenim suficient amb el televisor.*

(Miembro de la dirección del área de canales digitales de TV3, 2007)

La división de opiniones frente a las funciones de TVC y Ccrtvi se origina en la existencia de dos subculturas fuertemente arraigadas en el seno de la producción *cross-medía*. Mientras la primera tiene sus raíces en un entorno analógico, la segunda nace directamente en la digitalización. Por ende, surgen creencias y valores independientes sobre la misión de los nuevos medios y la importancia de los productos multiplataforma. La diversidad de opiniones es propia de un estadio de crecimiento empresarial y de cambio cultural en fase de sucesión en el que, como expresa Schein (1988: 267), "la cultura es un campo de batalla entre conservadores y liberales, y los sucesores potenciales son juzgados en función de cómo preservan o cambian los elementos culturales".



*La corporació dóna molt de valor a la televisió cross-media, en canvi des de TV3 sembla no ser tan important i des de Ccrtvi es volen fer sempre moltes coses.*

(Miembro del área de contenidos de Ccrtvi, 2008)

Uno de los redactores de Ccrtvi (2008), por ejemplo, comenta que la comunicación con los equipos humanos de TVC no es fácil porque no hay una cultura común ni tampoco conocimiento del entorno *online*.

*Per als professionals de TVC pensar en altres mitjans significa canviar de xip i de vegades Ccrtvi sembla que és la causa dels impediments per dur a terme els projectes perquè es coneix poc dels nous mitjans i no se sap la dificultat que significa portar una idea a la pràctica.*

(Miembro del área de contenidos de Ccrtvi, 2008)

Para los profesionales de TVC, Ccrtvi es una empresa abastecedora y por tanto alejada a su misión, aunque sea parte de la misma corporación; mientras que para los profesionales de Ccrtvi, TVC es vista como una empresa escasamente desarrollada con relación a la creación de productos multiplataforma.

*Ccrtvi té unes inquietuds que TVC i la gent de la televisió no comparteixen necessàriament. Si ho fan, fantàstic, però sinó, és per això que som aquí, per compensar.*

(Miembro del área de contenidos de Ccrtvi, 2008)

En la declaración anterior se introducen dos aspectos importantes de la distribución de funciones derivada de la estructura de la organización: en primer lugar, las diferencias en el modo de ver y percibir el rol de Internet y en segundo lugar, la forma de considerar o no la necesidad de atribuir a los mismos realizadores televisivos la explotación de los contenidos *cross-media*.

Con relación a Internet, las distintas posiciones se derivan de la misma naturaleza de las empresas, mientras que para Ccrtvi, Internet es la base de su razón de ser, para TVC aparece como plataforma secundaria. Para uno de los miembros de la dirección del área multiplataforma de TVC, 2008: “Es difícil de las nuevas plataformas dejen de ser vistas como algo complementario y pasen a ser estratégicas”.

Esta confrontación en las valoraciones sobre el rol de cada medio se deriva de la misma estructura de la organización y la razón de ser de cada empresa y coincide con las observaciones de Siapera (2004), quien sostiene que la televisión intenta dominar Internet, más que hacer uso del potencial de esta red.

*Des de la televisió hi ha una idea diferent sobre el tipus de continguts que han de ser oferts pels nous mitjans. Quan es ve de la televisió el més habitual és pensar que el video és el més important, però encara que el video sigui el que els diferencia d'Internet, perquè són una cadena de televisió, existeixen altres elements que han de ser tinguts en compte, com tot tipus d'aplicacions multimèdia.*

(Miembro de la dirección de Ccrtvi, 2008)

Otro aspecto fundamental con relación a Internet es el papel que otorgan a la audiencia en los procesos creativos. Para Ccrtvi, los contenidos que reclaman los nuevos medios deben ser sugeridos por las demandas de la audiencia, y por tanto piden a los realizadores de televisión una identificación de las piezas que busca el público y un mayor interés por entender sus gustos.

*Els professionals formats a un informatiu estan acostumats a pensar amb quina notícia començar i amb quina acabar, però a Internet el consum no és lineal, així que fins que no estudies on clica l'usuari i descobreixes les seves prioritats no comences a canviar les idees. En aquell moment, pot ser que posis un destacat sobre bolets i més avall una notícia d'esports. Han de passar uns anys perquè els professionals ho vegin de forma diferent i arribi gent amb d'altres idees.*

(Miembro del área de contenidos de Ccrtvi, 2008)

Por otra parte, habíamos señalado como punto conflictivo la necesidad de que sean los mismos realizadores televisivos los que se ocupen de los contenidos *cross-media*. Una creencia que se acentúa en TVC en los últimos años y que se evidencia en la creación del área multiplataforma en 2008, con el cual la dirección de TVC quiere impulsar a los realizadores televisivos a que propongan y desarrollen productos en nuevos medios.

En cualquier caso, no deja de llamar la atención que esta intención no se materializa en el plano económico ya que el área multiplataforma no cuenta con una asignación presupuestaria. De ahí que se deduzca que su trabajo consiste

en incidir directamente en la cultura de la organización más que en la producción misma.

*El nostre propòsit és evangelitzar en el concepte multiplataforma, fer pedagogia des de dins. Fins ara hem tingut una empresa germana per desenvolupar altres productes. Ho fan bé, però el coneixement només el tenen ells i és important que aquestes idees circulïn entre la gent que està fent televisió.*

(Miembro de la dirección del área multiplataforma de TVC, 2009)

En palabras de Latour (1992), esta área actuaría como agente de cambio porque de éste se desprende la innovación. Pero en el 2008 este proceso se encuentra en una fase inicial y aún se considera que no todos los profesionales de la cadena están preparados suficientemente para afrontar la transformación.

*Crec que a llarg termini els propis programes hauran de fer molt més, però no és així ara. I perquè sigui així hi ha d'haver gent experta en aquests temes que ara mateix no hi ha a TVC. De moment, el personal no està capacitat i tampoc no es veuen com a prioritaris els continguts multiplataforma.*

(Miembro del área de contenidos de Ccrtvi, 2008)



## **5 Oferta de contenidos multiplataforma**

En este capítulo presentamos los resultados sobre el estudio de la oferta multiplataforma que indican el grado de utilización de cada medio y la manera en que la televisión está haciendo uso de las potencialidades tecnológicas. Es importante recordar que todos los datos que expondremos a continuación se refieren a la muestra constituida por 87 programas presentados del 6 al 12 de octubre de 2008 en los canales TV3, 33, 3/24, K3 y 300, y analizada de acuerdo a las variables y procedimientos establecidos en el apartado metodológico.

Aunque la mayor parte de los datos conciernen a la temporada 2008-2009, en la que se realizó la muestra, con el fin de evitar la omisión de nuevos servicios, incluimos en el razonamiento algunas observaciones que dan cuenta de la evolución más importante de los productos multiplataforma hasta el 2010.

### **5.1 Servicios y tecnologías**

El estudio de la oferta reveló un desarrollo muy desequilibrado de las distintas plataformas de emisión (TDT, Internet y móviles) y su integración en la oferta programática. Los datos indican que Internet lidera y jalona el desarrollo de las demás, ejerciendo un papel central en el conjunto de medios como cantera de la que se extraen gran parte de los contenidos que luego nutren los servicios de teletexto, los servicios interactivos de TDT y los teléfonos móviles.

Si examinamos con cuidado la oferta global multiplataforma vemos que en general predomina la adaptación de piezas y que los ajustes que se llevan a cabo no afectan sustancialmente los contenidos. Por ejemplo, el teletexto toma mayoritariamente los contenidos de la web. La programación que se hace para el teletexto también se emite como interactivos para la TDT y los contenidos del 3alacarta también se pasan por los teléfonos móviles, los cuales a la vez reproducen los contenidos del portal de TVC en Internet.

Estas observaciones nos sugieren que la oferta de productos multiplataforma es sustancialmente de carácter intermedial (Semali, 1999) porque sus contenidos han sido creados a partir de otros o junto con otros y por tanto mantienen una relación de subordinación, mutua reciprocidad, interconexión e interdependencia.

La presentación en múltiples plataformas, en estas condiciones significa un avance importante en el acceso a la información porque ofrece nuevas pantallas de consumo, pero no implica de forma general y drástica una alteración de los contenidos.

También encontramos que las fuerzas del mercado han influido de forma substancial en la oferta de productos multiplataforma así como los modelos de negocio que rigen la comercialización de servicios, como veremos a continuación en el análisis específico de la oferta en TDT, Internet y teléfonos móviles.

### **5.1.1 TDT**

En general, encontramos una oferta programática caracterizada por un escenario de transición a la tecnología digital donde aún se están repartiendo las frecuencias de los canales digitales que quedarán tras el cese de las emisiones de tecnología analógica.

Los servicios de teletexto como interactivos son raramente usados por los programas como vías de expansión y aumento de sus posibilidades. En el teletexto descubrimos la interrupción en el desarrollo de nuevos contenidos y en el caso de los servicios interactivos por TDT, la supresión de los ya existentes.

La TDT es la plataforma por excelencia de exhibición de toda la oferta audiovisual de TVC. En el momento de este estudio, octubre de 2008, dos años antes de que se lleve a cabo el apagón analógico definitivo en España, la transmisión de los contenidos audiovisuales de TVC se hace completamente

en digital. A través de este medio TVC emite cinco canales: K3, 33, TV3, 300 y 3/24, además del teletexto y servicios interactivos.

A nivel nacional, durante la temporada televisiva 2008-2009 el mercado audiovisual atraviesa por un momento de debilidad. Las cadenas están sometidas a grandes tensiones causadas por un escenario fragmentado y se ven forzadas a reajustar sus ofertas (Moragas et al., 2009).

La televisión autonómica se encuentra inserta en un panorama confuso en el que conviven diferentes sistemas. Prado et al. (2009) dan cuenta de una oferta televisiva en ese período conformada por emisiones en los sistemas analógico, digital, satélite, cable e IPTV. A través de la televisión analógica en Catalunya se reciben además de los cuatro canales de la televisión pública autonómica (TV3, K3, 33 y 3/24), dos canales públicos estatales (La 1 y La 2) y cuatro canales privados estatales (Antena 3, Telecinco, La Cuatro y La Sexta).

Por su parte, en la TDT, además de las emisiones de los canales de TVC que se emiten también en digital (TV3, 33, 3/24 y K3 y 300), el mapa de recepción lo componen cinco canales públicos de ámbito estatal (La 1, La 2, 24 horas, Teledorte, Clan TVE) y 18 canales privados estatales (Antena 3, Antena. Neox, Antena.Nova, Telecinco, DFF Telecinco, Cincoshop, Cuatro, CNN+, 40 Latino, Promo, La Sexta, Hogar 10, Intereconomía TV, Disney Channel, Veo, SET en Veo, Tienda en Veo, y cuatro autonómicos: 8tv, EDC 2 Barça TV, 105tv).

En cuanto al satélite, Catalunya alberga una amplia oferta de canales a través de Digital+ y otra similar por cable, dispuesta por el operador ONO, a la que se suman los operadores de televisión por IP: Imagenio, Orange TV y Jazztelia TV.

En este entorno, la división del pastel publicitario ha hecho que la publicidad decaiga y muchas de las inversiones que antes se destinaban a complementar territorialmente a Catalunya van a parar a los competidores estatales. Prado et al. (2009), apoyados en datos de TNS del 2008 y 2009, señalan que los

ingresos publicitarios en televisión en el período 2007-2008 con relación al período 2006-2007 cayeron un 11%.

El papel de TVC es difícil porque no renuncia a la normalización lingüística y a la búsqueda de la calidad que la autodefine, pero se ve abocada a entrar en la carrera por las audiencias. Como empresa pública de radiodifusión, TVC está protegida tanto en la adjudicación presupuestaria como en el espacio audiovisual digital, pero con la liberalización del mercado y el aumento de canales se produce un importante descenso en las cuotas de pantalla y pierde gran parte de sus ingresos, que en un 60% provienen de sus actividades comerciales.

Por ello, la parrilla de TVC en 2008 se caracteriza por la búsqueda de nuevas maneras de exhibir los contenidos y presentarlos dentro de una oferta que a primera vista procura una impresión general de variedad, pero que en realidad no supone un gran incremento en la compra de nuevos programas o en la producción propia, especialmente por la falta de recursos económicos.

En el 2008, el canal atraviesa una crisis económica que afecta de forma drástica sus presupuestos y con el paso de los años, en lugar de crecer, sus recursos decaen progresivamente. En el 2008, el canal cuenta con un presupuesto de 412.524.326 euros. El año siguiente se reduce a 411.009.364 euros y en el 2010 pasan a ser 405.591.752 euros, casi los mismos que en 2004 (Generalitat de Catalunya, 2010).

De la observación de la parrilla se extrae que para aumentar las audiencias, TVC opta por reforzar el espíritu generalista de TV3 y ofrecer contenidos que lleguen a los públicos mayoritarios y familiares, acentuando la ficción y la información, que atraen audiencias superiores. De enero a octubre de 2008 *Telenotícies* tiene una audiencia media de 442.000 espectadores, con una cuota de pantalla del 22,1% y se sitúa como líder absoluto en Catalunya (Prado et al., 2009). De ahí que TV3 inicie su emisión con los informativos en la franja de 6:00 horas a 8:00 horas, coincidiendo con el canal 3/24 que se emite en



*simulcast* y que las noticias funcionen como vertebradoras de la oferta del primer canal.

Por su parte, el Canal 33 presenta una oferta poco definida en el período de 2008. Su programación parece buscar la diversificación de la parrilla de TV3 para abarcar el máximo número de público posible, incluyendo incluso contenidos deportivos los fines de semana que acentúan la ambigüedad de una parrilla que por momentos parece optar por los contenidos urbanos y culturales más vanguardistas, pero en otros se limita a cubrir los generalistas que no caben en TV3.

Desde el 2 de diciembre de 2006, el Canal 33 emite una programación diferente para su emisión digital y analógica, en un estadio propio de transición. Pero el canal analógico no presenta ninguna novedad en su parrilla respecto al canal digital y es considerado por las directivas como un canal temporal que sólo se mantiene en antena para responder a las necesidades existentes en un período de evolución tecnológica.

Pero si los dos primeros canales apuntan a las audiencias más globales, en los demás se persigue todo lo contrario. Durante el 2008, vemos en la disgregación de las frecuencias de los canales 33 y K3, así como en la composición de la parrilla del Canal 300 una tendencia a renovar la oferta para llegar a públicos específicos con canales temáticos y de *target* específico, sin que esto signifique un aumento real de las frecuencias.

La programación del K3 se dirige a la franja infantil y juvenil. Su parrilla, orientada al entretenimiento se concentra en los contendores *3xl.cat* y *Club Super3*. Pero en 2008, ambos programas, caracterizados por atraer a la audiencia, están pasando por un momento de redefinición estructural que se nota también en la repartición de frecuencias. En el 2008, el K3 que había compartido señal con el Canal 33, ha pasado a ocupar la frecuencia del Canal 300 y emite desde el 2 de diciembre de 2006, a partir de las 7:00 hasta las 21:30 horas.

En términos generales, el canal 3/24 ofrece información 24 horas al día y se nutre de toda la capacidad técnica y humana de la redacción de informativos de la CCMA. Su parrilla continúa y sin espacios claramente marcados prioriza la información de proximidad para marcar diferencias con las cadenas generalistas, consideradas por TV3 como sus competidores reales. En el área de informativos destaca la repetición de las noticias en carrusel y la emisión en *simulcast* con TV3 de las diversas versiones de *Telenotícies* (*matí, tarda, vespre*) y el programa *Els Matins*, además de la transmisión en directo de eventos de índole social, deportivo, cultural, económico y político de la comunidad autónoma.

El Canal 300 expresa con claridad la necesidad de diversificar la oferta sin ampliar la producción. Su parrilla se nutre principalmente de temporadas anteriores de series de producción ajena, películas y las reemisiones de los dramatizados de producción propia: *El Cor de la Ciutat* y *Ventdelplà*. En el 2008, la programación del Canal 300 comienza a las 21:30 horas y termina a las 7:00 horas, cuando el canal K3 inicia sus emisiones por la misma frecuencia.

#### **5.1.1.1 Derivación de programas en un entorno multiplataforma**

La derivación de los programas hacia otras plataformas presenta un escenario muy heterogéneo. Mientras algunos espacios televisivos apenas tienen presencia en distintas plataformas, otros presentan servicios en teletexto, aplicaciones interactivas, Internet y teléfonos móviles. En el fondo de estas diferencias reposa una estrategia de expansión de oportunidades de negocio y de explotación de las potencialidades de las plataformas digitales articulada a la rentabilidad, ya que la explotación de las posibilidades de expansión de los proyectos audiovisuales exige un coste adicional que no parece ser justificable en todos los programas.

*La difusió cross-media no és indispensable en tots els programes, però en els casos que es vulgui implementar requereix l'augment de la plantilla a fi que s'asseguri que hi hagi personal per fer-ho o recursos econòmics perquè algú altre ho faci.*

(Miembro de la dirección de Ccrtvi, 2008)

Una serie, una película o un documental comprado a una productora ajena y sobre el cual existe una previsión de emisión corta son ejemplos representativos de los casos en los cuales no se invierten recursos adicionales para el desarrollo de productos para un entorno multiplataforma. En cambio, los eventos especiales con altas cuotas de audiencia, como los comicios electorales o los programas que se han convertido en marcas representativas de la empresa por su larga trayectoria y sus altas cuotas de audiencia compensan los esfuerzos adicionales necesarios para desarrollar productos relacionados con la emisión televisiva en otras plataformas.

Existen pocos estudios sobre las características que deben reunir los programas de televisión para que sea rentable una producción *cross-media*. Pero, en otros campos, como en el de las películas que se convierten en videojuegos, ya se han empezado a crear tipificaciones sobre los requisitos de las producciones transferibles que tienen más posibilidades de éxito (Aarseth, 2006). Especialmente, explica el autor, se valora el espacio en el que se desarrollan las acciones y el género. Se buscan películas de ciencia ficción, acción, terror y guerra, porque lo que interesa es el espectáculo, más que la propia narración.

En el caso que nos ocupa es importante precisar que aunque en esta investigación no se buscaron premeditadamente programas dirigidos al público infantil y juvenil, detectamos que esta área programática destaca por su desarrollo de productos multiplataforma, lo cual indica que existe un interés claro por parte de TVC, como servicio público, por atraer a través de las nuevas plataformas a este segmento acostumbrado a los videojuegos e Internet como oferta de ocio.

La implementación de una producción *cross-media* al interior de TVC sigue entonces la línea estratégica adoptada por otros operadores públicos de radio y televisión en Europa, según la cual se pretende crear una oferta multicanal gratuita con canales temáticos para segmentos rentables (entre ellos, el público más joven) y consolidarse como productores y empaquetadores de canales,

además de fortalecer y diversificar los contenidos de carácter educativo (Bustamante, 2003).

Remitiéndonos al estudio de Polo (2003), el alto número de productos multiplataforma diseñado para los jóvenes muestra que aunque los adolescentes son públicos infieles por naturaleza y uno de los que menos horas de televisión consume, son a la vez uno de los más codiciados por las cadenas de televisión por su creciente interés estratégico y comercial.

Así mismo, observamos que los programas que más productos multiplataforma presentan tienen en común estar presentes en Internet a través de portales. Sin embargo, no es posible concluir que la riqueza de la oferta multiplataforma obedezca a la presencia en Internet a través de un portal, ya que se observan programas como *Temps d'Aventura*, *Polònia* o *El Cor de la Ciutat* que destacan en los primeros lugares de la tabla por su alto número de productos multiplataforma aunque poseen webs de programa en lugar de portales.

Los programas que elegimos presentan como característica general ser programas con larga trayectoria en TVC, destacan por sus altos índices de audiencia y ser marcas reconocidas de la casa. Unas características que nos sugieren que la oferta multiplataforma ha contribuido al fortalecimiento de los espacios televisivos y que la cadena, como hemos dicho, opta por invertir en espacios consolidados para amortizar la inversión que supone la creación de productos para nuevos medios.

Por otra parte, aunque sólo consideramos los productos multiplataforma ligados a la parrilla televisiva por criterios metodológicos, es importante mencionar que existe una amplia oferta de servicios independientes a los programas donde se evidencia la transformación de la industria de medios que comienza a desvincularse de la programación tradicional de radio y televisión para forjarse como organizaciones dedicadas al entretenimiento.

*Creant productes independents de la graella, els continguts cross-media s'alliberen de les constants variacions de la programació. En aquesta línia es troba per exemple el portal de cuina de TV3, un espai que persegueix*

*generar una comunitat d'usuaris que intercanviïn receptes, les votin o se subscriguin a les que són del seu interès particular. Iniciatives com aquesta poden o no venir de la graella. En aquest cas la idea va començar a desenvolupar-se quan existia el programa Cuines, després va continuar encara que ja no estava en antena el programa.*

(Miembro de la dirección de Ccrtvi, 2008)

La evolución del portal de cocina ilustra con claridad la autonomía y dependencia de los productos multiplataforma a la parrilla. En este caso, los programas de televisión originan los contenidos, pero no son una condición ineludible para la supervivencia del producto multiplataforma. Por ello, aunque los contenidos televisivos ya no se emitan, en las nuevas plataformas adquieren una vigencia y un valor único como nuevos servicios.

Esta estrategia coincide con las tácticas de otras cadenas de televisión europeas, detectadas por Moe (2008), quien resalta la presencia de productos en Internet que van más allá de los servicios radiotelevisivos en la BBC, en Inglaterra; la NRK en Noruega y las cadenas ARD y ZDF en Alemania. En general, se trata especialmente de una línea de productos relacionados con actividades de *marketing* o promoción de servicios de distinta naturaleza que expanden las actividades de las empresas. De hecho, testifican, asegura el autor, que Internet deja de verse como una plataforma auxiliar de la televisión para convertirse en un medio autónomo de servicio público.

#### **5.1.1.2 Teletexto**

En el marco metodológico establecimos dos tipos de productos en el teletexto: servicios asociados a los programas que tienen como fin complementar o enriquecer los contenidos de un programa de televisión y servicios independientes a los programas porque tienen entidad propia y no guardan relación con la parrilla programática. Sobre ambos señalamos que sólo se analizarían los primeros.

Siguiendo este criterio, en este estudio encontramos sólo seis programas (6,9%) del total de la muestra conformada por 87 programas con contenidos informativos complementarios en este servicio. De éstos, cuatro (4,6%)

(*Tùrmix*, *Sputnik*, *Ritmes.clips*, *Loops!*) cuentan con una sección común bajo el título *Ritmes.cat* y sólo dos (2,3%) (*Club Super3* y *Cuines*) presentan secciones exclusivas.



**Figura 15. Sección ritmes.cat en el teletexto**

Fuente: Captura de emisión en TDT del teletexto de TVC, el 3 de diciembre de 2008.



**Figura 16. Sección ritmes.cat en el teletexto**

Fuente: Captura de emisión en TDT del teletexto de TVC, el 29 de noviembre de 2008.

Estos datos revelan un escaso desarrollo de las potencialidades de esta plataforma para aportar contenidos que enriquezcan los programas audiovisuales. Pero este poco uso del servicio para contenidos en los programas de ficción no se puede trasladar al terreno informativo, ya que si nos detenemos en la oferta de servicios independientes a la parrilla en el teletexto encontramos un alto número de contenidos periodísticos. Observamos noticias generales actualizadas permanentemente, desde las 6 de la mañana hasta la 1 de la madrugada y los fines de semana de 8 a 1 de la madrugada, titulares del Canal 3/24, y durante eventos especiales como las elecciones, resultados actualizados minuto a minuto.

De acuerdo con Ccrtvi que, como habíamos dicho, es la encargada de velar por el correcto funcionamiento de este servicio, la mayor parte de los contenidos que ofrece el teletexto de TVC están relacionados con la programación, donde se presentan todos los espacios de TVC y la parrilla de otras cadenas autonómicas y estatales.

Una vez el usuario accede a la guía de programación, el teletexto presenta información sobre el contenido de la emisión, la edad del público al que va dirigido y otros servicios adicionales como subtulado, versión original o emisión por TDT o analógico, servicios que, como veremos más adelante, se solapan con la *Electronic Program Guide* EPG que presenta la cadena en sus servicios interactivos.

Además de los contenidos informativos, el teletexto reserva una gran parte de su espacio a servicios independientes a la parrilla como el estado del tiempo, los aeropuertos, las incidencias en el tráfico local, los resultados de la lotería, el horóscopo, el santoral del día, las efemérides, los estrenos de cine, algunas recomendaciones de libros en castellano y catalán, e información pública como convocatorias, subvenciones y ayudas de la Generalitat de Catalunya.

Esta configuración de la oferta de contenidos revela en el teletexto un escaso desarrollo con relación a servicios que enriquezcan la parrilla programática y un estancamiento en el nuevo escenario digital. En su evolución sólo podemos destacar a partir del 2002 la inclusión del *chat* y una guía de programación dinámica y posteriormente una sección exclusiva dedicada a Catalunya Ràdio, los servicios *Minut a Minut*, accesibles durante la emisión del programa *El Partit* y los SMS enviados al programa *Els Matins*, que encontramos también en la oferta de contenidos interactivos en TDT.

El teletexto no ha sido reemplazado por las aplicaciones interactivas en TVC y se emite en digital, pero no ha evolucionado. Una estrategia que también han seguido otros operadores como la BBC. Ambos servicios coexisten porque como explica la responsable del teletexto en 2008 es difícil romper con los hábitos de los usuarios acostumbrados a buscar, por ejemplo, siempre el resultado de la lotería en la página 400. Además, los servicios interactivos que pueden presentarse por TDT son menores debido a las limitaciones de espacio en el múltiplex digital en comparación al volumen de información que soporta el teletexto.



### 5.1.1.3 Servicios interactivos

De acuerdo con la clasificación de productos marcada en el apartado metodológico basada en Prado et al. (2008), en esta plataforma consideramos los servicios interactivos asociados a programas (SIAP) y programas audiovisuales interactivos (PAI), que a su vez se distinguen en dos grupos, de flujo y de *stock*.

De los 87 programas de la muestra, hallamos sólo tres (3,4%) con aplicaciones interactivas creadas para emitirse de forma sincronizada con el espacio. Estos son *El Partit*, *Els Matins* y *Club Super3*. El servicio interactivo de *El Partit* muestra las estadísticas del partido en tiempo real como la posesión de pelota, las alineaciones, las estadísticas individuales de cada jugador (faltas cometidas, faltas recibidas, pases buenos, etc.). La aplicación interactiva ligada a la emisión de *Els Matins* facilita a los telespectadores visualizar los SMS en la TDT que han enviado y han sido aprobados por la redacción del programa, así como elegir cuántos visualizar en la pantalla y el *Club Super3* cuenta con un juego llamado *Fluski-clau*, del que se hablará con mayor detenimiento más adelante.



Figura 17. Aplicación interactiva para TDT asociada a *El Partit*

Fuente: Captura de pantalla cedida por Ccrtvi, 2008



**Figura 18. Aplicación interactiva para TDT asociada a *Els Matins***

Fuente: Captura de pantalla cedida por Ccrtvi, 2008.



**Figura 19. Aplicación interactiva para TDT asociada al *Club Super3***

Fuente: Captura de pantalla cedida por Ccrtvi, 2008.

Este bajo índice de servicios interactivos subraya un uso muy pobre de esta plataforma por parte de los programas que no han empleado las posibilidades interactivas, en parte porque TVC ha optado por privilegiar el desarrollo de servicios interactivos autónomos como el estado del tránsito y del tiempo, los titulares de noticias del canal 3/24 y una aplicación del canal de radio icatfm, que muestra contenidos sincronizados con las canciones que se están emitiendo; todos ellos servicios que se ofertan también por el teletexto.

Vale la pena destacar la extensa sección dedicada a noticias de actualidad en el portal interactivo de TVC, dividida en ocho secciones: *Societat*, *Política*,

*Comarques, Internacional, Economía, Cultura i Comunicació, Ciència i Tecnologia y Esports*. Cada sección presenta un máximo de seis noticias, actualizadas de forma permanente a medida que se genera nueva información.

Aunque la relación de estas secciones con los programas es menos evidente, consideramos oportuno reseñar que estos contenidos informativos atañen concretamente a las distintas emisiones del *Telenotícies* y *Esports* 33. Por otra parte, los telespectadores de *Automovilisme* y *Motor a Fons* se ven beneficiados por una aplicación interactiva dedicada a las competiciones de Fórmula 1, donde se enseña la clasificación de los pilotos y el registro de todas las incidencias de la competición. La aplicación está sincronizada con la competición, pero se mantiene activa durante el fin de semana, cuando se emiten ambos programas, donde se comenta la competición.

Hallamos también servicios de subtitulación del catalán al árabe y al castellano sincronizados con los programas *Karakia* y *El Cor de la Ciutat*. Aunque no permiten la interacción de la audiencia, sólo se suministran a través de decodificadores habilitados con MHP. Estas aplicaciones se inician el 11 de junio de 2008 y buscan llegar a las dos poblaciones de inmigrantes más numerosas en Catalunya.

Así mismo, se encontró una guía de programación, *Electronic Program Guide* (EPG) donde se incluye una sección de destacados en la que figuran los espacios recomendados dentro de la oferta digital de TVC y un apartado para opinar sobre la programación a través de diferentes encuestas. A diferencia de la guía de programación del teletexto, donde se muestran los programas de los últimos tres días, en la EPG del portal interactivo de TVC sólo se incluyen dos días, con el fin de economizar espacio en el múltiplex, aunque la información que se suministra es básicamente la misma: sinopsis del contenido de cada espacio y prestaciones adicionales de la emisión como dual, estéreo, subtulado para personas con deficiencias auditivas, versión original subtulada, servicios interactivos complementarios y edad recomendada.

Estos datos pueden ser ampliados a través del servicio *Més informació*, en el cual se incluyen recomendaciones literarias o musicales de los programas que se han visto o información adicional como direcciones, recetas, lugares de interés, etcétera.

Como vemos, la EPG presenta una estrecha relación de intermedialidad (Jensen, 1999) con los servicios de teletexto que obedece en primer lugar a la posibilidad de adaptación técnica de los mensajes digitalizados, pero especialmente a su condiciones de producción, ya que los servicios interactivos así como los de teletexto son administrados el mismo departamento en Ccrtvi.

No encontramos programas audiovisuales interactivos (PAI), tal vez porque su producción es costosa para el número reducido de telespectadores que cuentan con receptores con MHP. Según los informes del Observatorio de la TDT (2009), el número de decodificadores vendidos en España para recibir al TDT en junio de 2009 es de 19.888.940, pero menos del 1% pueden recibir aplicaciones interactivas.

De hecho, la baja penetración de receptores interactivos termina por frenar radicalmente el desarrollo de servicios interactivos en TVC. Un mes después del estudio de la oferta, concretamente en noviembre de 2008, la dirección de la CCMA decide suspender todo tipo de proyectos a futuro en esta línea y suprimir las aplicaciones sincronizadas con las emisiones de programa. A partir de ese momento y hasta el 2010 sólo se mantienen los servicios interactivos del tiempo, el tránsito y los *tickers* informativos.

Según el director de contenidos de Ccrtvi (2008), la experiencia y los recursos que hasta ese momento se habían destinado a las aplicaciones interactivas deben pasar a Internet, donde el aumento de la velocidad ha permitido mejorar la emisión de video. La decisión expresa principalmente las limitaciones de esta plataforma con relación a las prioridades que gobiernan la gestión del múltiplex, ya que al tratarse de una plataforma *broadcast* los interactivos ocupan una buena sección del ancho de banda dentro de la señal emitida por TVC que quiere disponerse para la alta definición. Desde entonces, el segundo múltiplex

del ente se dedica a la alta definición y por razones de cobertura se cambia Catalunya Ràdio y Catalunya Información del segundo múltiplex, al primero.

Para el director de contenidos de Ccrtvi (2008), la producción de aplicaciones interactivas no es suficiente reclamo para la compra de receptores interactivos y las características técnicas del MHP son muy limitadas frente a las alternativas de interactividad que ofrece Internet. Aunque Mediapro consigue en 2009 una licencia para lanzar un canal deportivo de pago por TDT, hasta el 2010 no se observa una movilización del mercado a favor de una renovación de receptores que permitan interactividad y Ccrtvi no desarrolla nuevos servicios.

Esta situación ejemplifica con claridad cómo las fuerzas socioeconómicas modelan el adelanto de la oferta de productos multiplataforma y nos confirma que las innovaciones se establecen no sólo por las capacidades técnicas de los medios sino por el contexto social en el que se ha desarrollado. Siguiendo a Williams y Edge (1996: 870) y la teoría del *Social Shaping of Thechology (SST)* podemos ver que la oferta cross-media *“is patterned and shaped by the particular selection environment: in other words, social factors enter into such explanations”*.

Resumiendo, si valoramos en conjunto la oferta de productos multiplataforma en TDT, notamos que en primer lugar la definición de las parrillas programáticas se caracteriza en el 2008 por una reconfiguración de la oferta apoyada en la idea de aprovechamiento y repetición en lugar de la innovación debido a los problemas financieros que frenan la producción propia y la compra de nuevas producciones; y en segundo lugar a que tanto los servicios de teletexto como interactivos han sido poco usados por los programas como vías de expansión y aumento de sus posibilidades. En el caso del teletexto percibimos un estancamiento en el desarrollo técnico de esta plataforma y en el caso de la TDT, una parálisis causada principalmente por las condiciones del mercado caracterizado por la baja penetración de receptores habilitados para recibir servicios interactivos.

Además, este estudio revela que entre el teletexto y la TDT existen ofertas comunes, apoyadas en las adaptaciones. Una práctica similar a la encontrada por Bechmann Petersen (2007) en la cadena noruega Mordjyske Medier, donde la investigadora descubre que el teletexto también toma los contenidos de otros medios y se sitúa en el conjunto de medios como una plataforma accesoria, pero se mantiene por ser un reclamo de la audiencia.

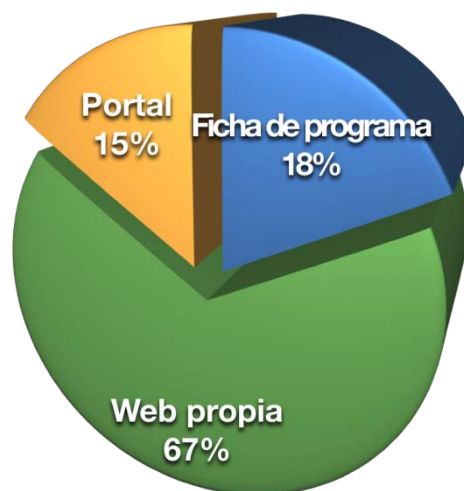
### **5.1.2 Internet**

De acuerdo con las pautas marcadas en la metodología, se exponen a continuación los resultados relativos a las páginas web asociadas a programas de televisión, los servicios de video *online* y las distintas herramientas de participación que ofrecen los programas de televisión a través de Internet.

Al contrario de lo que se ha visto en la TDT, en Internet percibimos un alto desarrollo de productos multiplataforma. La mayor parte de los programas tienen web con contenidos propios y presentan el video de la emisión por antena de forma *online*. No obstante, las herramientas de participación sólo se han incorporado parcialmente a su oferta de contenidos web.

En el marco metodológico establecimos una tipología que nos permite identificar tres tipos de web relacionadas con la oferta programática: ficha de programa, web propia y portal, de acuerdo con su extensión, complejidad y nivel de actualización. Sobre esta tipología encontramos que la mayor parte de programas ha desarrollado una web propia. Concretamente se identificaron 58 programas (66,7%) con un espacio *online* en el que presentan contenidos elaborados para Internet y actualizados con regularidad y 13 programas (14,9%) que se encuentran insertos dentro de portales temáticos o presentan un portal propio con múltiples herramientas como buscadores, juegos o servicios de participación. Estos datos indican que la televisión se acerca a esta plataforma y está explotando sus posibilidades para ofrecer nuevos servicios.

No obstante, prevalecen los programas que sólo usan Internet como plataforma para dar información general. En concreto hallamos 16 programas (18,4%) que sólo presentan una ficha en el portal general de la cadena con un breve resumen del argumento del espacio, la ficha técnica de los intérpretes y la información sobre la próxima emisión del espacio en televisión en algunos casos.



**Gráfico 2 Tipología de sitios *online* de programas**

Fuente: Elaboración propia, octubre 2008.

Desde la perspectiva de Dailey et al., (2005) y su escala para medir el nivel de convergencia, este 18% de programas que apenas presentan una ficha se encontraría en una fase de *cross-promotion*, donde no se crea nuevo contenido para Internet. En cambio el 82% de los espacios que cuentan con webs propias o portales los podemos situar en un estado más avanzado de *coopetition*, caracterizado por la cooperación entre dos medios que comparten información y a la vez cuentan con contenidos propios.

Las fichas se presentan sobre plantillas estándar y no requieren una actualización por parte de los equipos de producción televisiva, ya que la publicación de videos en estas páginas, como en los demás sitios *online* de TVC es administrada por el equipo del servicio de video por demanda, 3alacarta, en Ccrtvi.

Al contrario, llama la atención la disparidad en la oferta de programas y en portales. No se aprecian plantillas de diseño ni líneas gráficas comunes en el uso de la imagen corporativa de la cadena. Diferencias que responden principalmente a la manera en que fueron creadas. La mayoría han sido encargadas por la Ccrtvi a empresas externas y cada taller de diseño ha impuesto su propio estilo, trasladando en la mayor parte de los casos la imagen gráfica de los programas en antena a las páginas web.

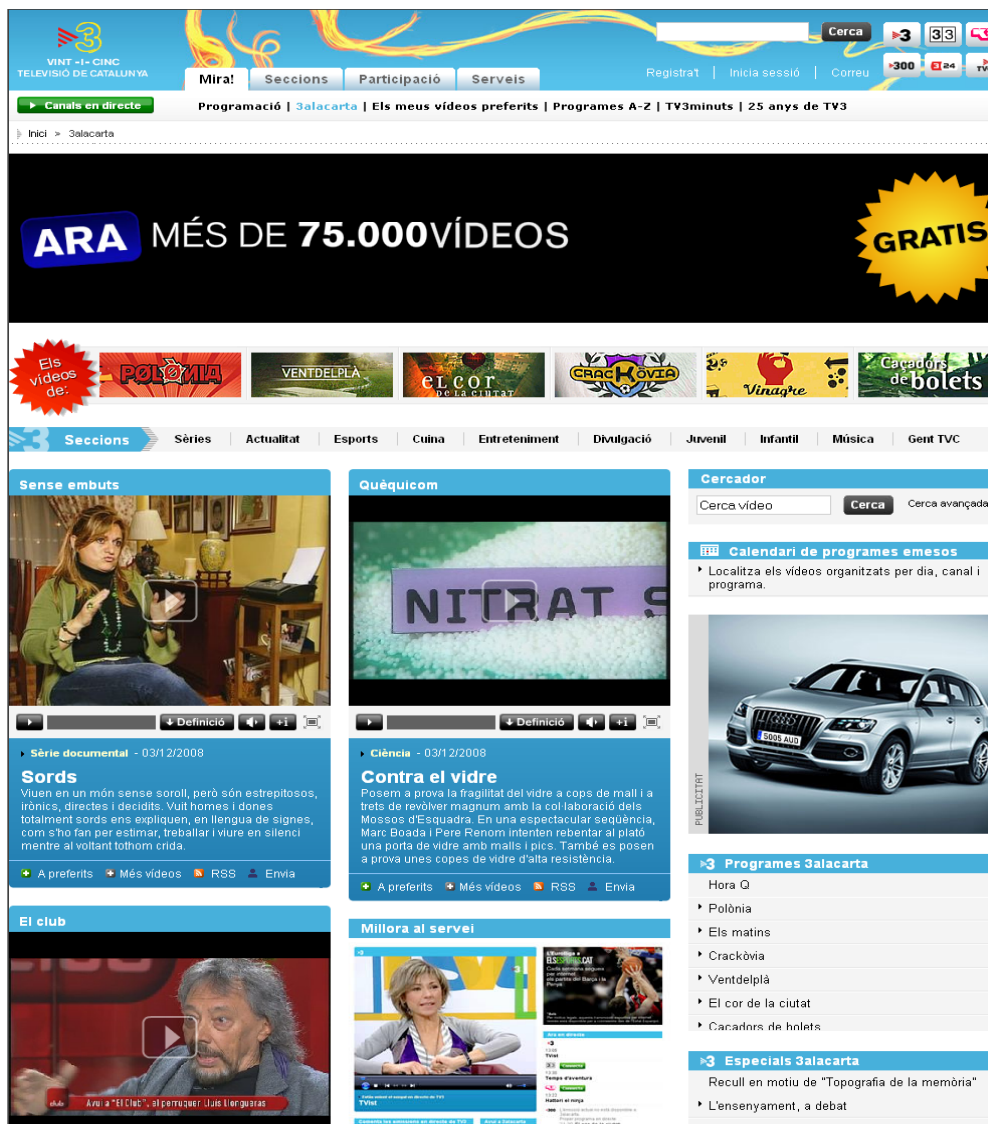
Además, las webs de programas en TVC han aparecido en momentos muy distintos. Algunas, cuando las posibilidades técnicas de Internet eran todavía restringidas y otras han sido rediseñadas o han surgido cuando la tecnología había avanzado para permitir un entorno con más imágenes y gráficos.

Por su parte, el desarrollo de portales parece responder a una estrategia de negocio, donde se privilegian criterios comerciales de *target*, ya que los programas que cuentan con portales exclusivos están dirigidos a un público infantil y juvenil, donde se presenta un mayor consumo *online* o están dedicados a las noticias y a los deportes, los sectores con más altos márgenes de audiencia.

#### **5.1.2.1 Video bajo demanda**

En el marco metodológico establecimos dos tipos de servicios de video por demanda de acuerdo al entorno de reproducción, primero, dentro de la web del programa y segundo, en el reproductor del servicio de video *online* de la cadena, 3alacarta.cat.





**Figura 20. Servicio de video online 3alacarta, 2008**

Fuente: <http://www.tv3.cat/3alacarta>, captura de pantalla 3 de diciembre de 2008.

Según esta clasificación encontramos que predominan los programas que ofrecen su emisión por Internet. Específicamente, el 72,4% (63 programas) de la oferta total analizada (87 programas) se encuentra disponible en el portal 3alacarta. Por otra parte el 58,6% (51 programas) ofrece en su propia web la posibilidad de visualizar el video de la última emisión y una lista detallada de los videos de emisiones pasadas, organizados cronológicamente por fecha.

La abundancia de videos en las webs de los programas comprueba que Internet se ha consolidado como una plataforma de consumo audiovisual y segundo, que a Ccrtvi ya no le interesa, como en los inicios del 3alacarta, sólo

agrupar la oferta de video bajo demanda de TVC en un solo espacio *online*, sino que busca expandir las opciones de acceso a sus contenidos audiovisuales. Esta intención es palpable en la presentación de los videos de los programas no sólo en las webs de la CCMA, sino también en otros servicios populares de video bajo demanda en Internet como *YouTube*, un servicio que en el 2008 presentaba muy poca oferta, pero que con el paso del tiempo se ha posicionado como espacio de exhibición.

Esta expansión indica la consolidación de esta plataforma en el entorno digital como un medio que brinda la posibilidad al usuario no sólo de ver la emisión en directo que se está emitiendo por televisión, sino de consumir los programas cualquier momento. No obstante, la sinergia de plataformas se encuentra todavía en un estado de clonación (Dailey et al., 2005), ya que no se observan estrategias de narración o producción de video que fusionen las potencialidades de distintos medios, sino que cada plataforma se encarga de repetir lo que ha sido publicado en otra.

Al igual que Bechmann Petersen (2007), descubrimos que Internet funciona entonces como una plataforma de difusión de video que se limita a dar versiones de lo que se produce para su emisión por antena y por tanto todavía no podemos hablar de una producción audiovisual especial para este medio. Pero, es innegable que la web está siendo empleada para enriquecer las posibilidades de la televisión y especialmente de interacción con la audiencia. Desde el 2008 los videos que presenta TVC van acompañados de nuevos recursos propios de la web 2.0, que mejoran la experiencia del usuario. Es posible añadir videos a la lista personal de favoritos, hacer una suscripción de RSS para recibirlos automáticamente una vez sean publicados en la web, escribir comentarios, enviarlos por e-mail o compartirlos a través de las diferentes redes sociales como *Facebook* o *MySpace*.

Desde finales de 2008 ya detectamos la posibilidad de insertar los videos en *blogs* personales externos a la cadena, siempre que el usuario introduzca el código para este fin. Una estrategia de *marketing* viral, propia de la difusión de material o promoción en Internet. Este sistema se emplea para la selección de

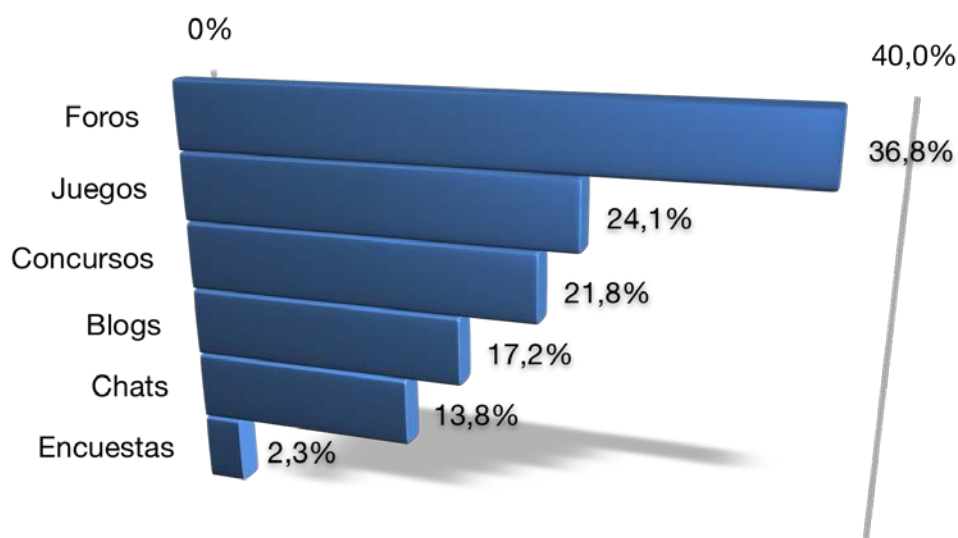
videos que aparecen del canal *YouTube*, así como en cualquier web externa a la CCMA y permite ordenar de forma manual la publicación de cualquier pieza, incrustando el código que le corresponde.

### **5.1.2.2 Herramientas de participación online**

El aumento de plataformas de distribución incrementa en TVC las posibilidades de contactar con su audiencia y especialmente a través de Internet. Como observa Bechmann Petersen (2007), los sitios web pueden ser especialmente útiles como canal de retorno de la plataforma televisiva, que no cuenta con esta funcionalidad.

Pero el estudio demostró que las herramientas de participación sólo se han incorporado parcialmente a la oferta de contenidos y servicios *online*. Del total de programas vistos, comprobamos que 45 programas (51,7%) no disponen de *chats*, foros, encuestas, *blogs*, juegos o concursos, tal vez porque demandan una producción específica para la web.

En cuanto al tipo de herramientas implementadas encontramos que los servicios de participación con presencia mayoritaria en Internet son los foros (36,8%; 32 foros), seguidos en orden descendente por los juegos (24,1%; 21 juegos) los concursos (21,8%; 19 concursos), los *blogs* (17,2%; 15 *blogs*), los *chats* (13,8%; 12 *chats*) y las encuestas (2,3%; 2 encuestas).



**Gráfico 3. Herramientas de participación en los sitios *online* de programas**

Fuente: Elaboración propia, octubre 2008.

Los foros operan como canal de comunicación entre los telespectadores para intercambiar opiniones sobre la emisión del espacio en televisión o conocer avances. Su predominancia puede responder a que las opiniones del público son potencialmente útiles para los guionistas en la creación de los argumentos y la caracterización de los personajes de los dramatizados como *El Cor de la Ciutat* y para brindar a la audiencia la posibilidad de debatir sobre los temas de actualidad que se han tratado en los programas de opinión o información como *Àgora*.

Aunque la base del sistema de participación es la misma para todos los foros, estructurados a partir de preguntas sobre temas abiertos, cada programa los ha implementado de acuerdo a las características del espacio y sus intereses. Por ejemplo, *Ventdelplà* presenta en su foro apartados poco definidos y otros, como *El Cor de la Ciutat*, disponen los temas de debate en distintos foros como foro de personajes, foro de dudas o foro general del programa.

Los juegos por su parte se convierten en una posibilidad no sólo de afianzar la marca del programa sino de transformarlo en un producto social masivo. Los juegos comprados a empresas externas o desarrollados por los técnicos de

Ccrtvi se cambian periódicamente con sistemas automatizados que facilitan la adaptación de un mismo tipo de juego a diversas webs.

Los concursos, al igual que los juegos, son rotatorios. Constantemente aparecen y desaparecen estas herramientas para atraer público a las webs y cautivar nuevas audiencias. Los *blogs*, muy extendidos en el 2008, permiten a la audiencia crear espacios personales donde puede autogestionar sus textos, imágenes o videos. Esta herramienta se transforma en una manera de generar una comunidad *online* alrededor de los portales.

Los *blogs* resultan una opción de participación atractiva para la audiencia que puede contactar con personas afines a sus intereses, pero a la vez son una herramienta útil para los productores web porque con su desarrollo consiguen que los sitios *online* ofrezcan contenidos actualizados permanentemente por la misma audiencia, invirtiendo pocos recursos en su mantenimiento.

Los *chats* y las encuestas son los elementos de participación menos notables en el análisis, tal vez porque la función de los *chats* se cubre en parte por los comentarios en los *blogs* y porque las encuestas son recursos útiles en el terreno informativo, para invitar a la audiencia a dar su opinión sobre noticias que hacen referencia a problemas sociales, pero resulta más difícil de incorporar sus funciones a webs de los programas de ficción.

Para recapitular, si comparamos los usos de la TDT con Internet, advertimos que mientras en la primera plataforma se nota un estancamiento de la oferta especialmente de productos que puedan enriquecer el mensaje audiovisual, en la segunda hallamos una evolución positiva de sus potencialidades.

### **5.1.3 Teléfonos móviles**

Siguiendo las categorías de productos para teléfonos móviles vistos en el marco metodológico en esta plataforma consideramos cuatro tipos de servicios: servicios de provisión de video, servicios de participación; servicios auto promocionales y servicios informativos.



**Figura 21. Portal de TVC para teléfonos móviles en 2008**

Fuente: Captura de pantalla, 25 de octubre de 2008.

Los contenidos detectados en la exploración demuestran que los servicios autopromocionales constituyen la oferta predominante en esta plataforma. Sobresalen especialmente los fondos de pantalla y las melodías, con los cuales la cadena reafirma su marca y la de sus programas. De los 87 que conforman la muestra encontramos que 14 programas (16,1%) permiten a la audiencia bajar e instalar melodías de los espacios de televisión en el móvil para ser usadas como tonos de llamada y 26 programas (29,9%) presentan de fondos de pantalla y en el portal móvil sólo 3 programas (3,4%) presentan piezas cortas para su consumo por esta plataforma.

Estos datos indican que la explotación de los teléfonos móviles como plataforma de consumo televisivo se encuentra en una fase de desarrollo

embrionaria y predominan los servicios autopromocionales sobre una oferta de servicios audiovisuales adaptados para las características de este tipo de terminales todavía muy minoritaria.

Los fondos de pantalla son imágenes tomadas de las piezas gráficas de los diseños concebidos para el programa en televisión, al igual que las melodías distintivas del espacio, que sirven a los usuarios para personalizar su teléfono. Estos servicios responden a las políticas de *marketing* de marca o *branding* de las empresas de televisión a través de las cuales se busca conseguir mayor notoriedad y familiaridad de los programas, los servicios o la imagen sirviéndose de las posibilidades técnicas propias de la plataforma.

Los servicios de provisión de video por descarga o por *streaming* se encuentran en estado de evolución incipiente. Sólo los resúmenes de los *Telenotícies*, *El Cor de la Ciutat* y los *gags* del programa *Polònia* son accesibles a través del portal móvil de TVC. Aunque a través del portal móvil los usuarios pueden entrar a la web del 3alacarta y visualizar toda la oferta audiovisual de la cadena, los videos no se adaptan o editan para el consumo a través de teléfonos móviles. Por tanto, nos encontramos ante una plataforma que sirve como canal de difusión de contenidos que fueron creados para otra y que tiene hasta ahora un papel periférico dentro del entorno *cross-media*.

No obstante, se nota un esfuerzo para contrarrestar esta carencia. La CCMA cuenta desde enero de 2007 con el servicio Tv3minuts, a través del cual brinda una selección de programas de televisión de tres minutos para su consumo a través de dispositivos móviles e Internet. Del total de la oferta programática de la cadena hallamos siete programas (8%) en Tv3minuts: *Els Matins*, *Telenotícies*, *El Cor de la Ciutat*, *El Club*, *Info K*, *Ventdelplà* y *Polònia*.

Aunque en noviembre de 2009 el servicio de TV3minuts se suspende, Ccrtvi aumenta progresivamente la oferta de *podcast* de video adaptados al consumo de las plataformas móviles hasta el 2008. Hasta ese momento este servicio se ofrece sólo de forma puntual con algunos programas, pero en el 2009 consigue

automatizar el proceso que ya no requiere la edición manual del material y se extiende a otros programas.

En 2010, aunque los videos del 3alacarta continúan siendo consultables a través de los teléfonos móviles, la oferta de videos tratados o editados especialmente para su consumo en el portal móvil de TVC, continúa siendo escasa. Sólo se observan piezas que no necesitan una edición especial gracias a que en su emisión en antena presentan cápsulas breves que no exceden los cinco minutos de duración, realizadas inicialmente para su consumo por TDT, como es el caso de los *gags* de los programas *Crackòvia* y *Polònia* y una selección de videos de los mejores momentos de la temporada de *La Riera* o videos cortos animados creados para la temporada de Fórmula 1, bajo el nombre *La fórmula més animada*.

La posibilidad de participar en los programas de televisión a través de teléfonos móviles tampoco es una opción extendida. Sólo ofrecen esta herramienta 7 programas de la muestra (8%): *Tvist*, *Ritmes.clips*, *Tr3s C*, *El Club*, *Àgora*, *Bocamoll* y *Els Matins*. En estos espacios observamos cómo los mensajes SMS pueden ser usados con propósitos heterogéneos, de acuerdo al programa y sus intereses.

Por ejemplo, *Bocamoll*, un programa concurso, emplea los teléfonos móviles como una plataforma lúdica y propone a la audiencia descifrar cuatro SMS en 60 segundos. Por su parte, el magazín de actualidad *Els Matins* invita a sus espectadores a enviar mensajes de texto que hacen alusión a la pregunta del día, el espacio deportivo *El Club* pide la opinión a sus seguidores sobre los temas tratados en el programa y *Àgora*, centrado en debate de actualidad, pide a telespectadores que envíen preguntas para su programa.

El análisis de estos servicios y las declaraciones obtenidas en las entrevistas indican que TVC no está haciendo uso de estos servicios como una fuente de ingresos. En correspondencia con los fines de la radiotelevisión pública, el coordinador del área de servicios para móviles en Ccrtvi (2008) aclara que los SMS se han implementado para fomentar participación, pero su objetivo no es



la rentabilidad. A menudo, esta plataforma se usa para invitar a la audiencia a que concurse enviando mensajes que les dan la posibilidad de ganar distintos premios. Esto ocurre en espacios televisivos de géneros diversos, como *Tr3s C* (cultural), *Ritmes.clips* (musical) y *Tvist* (magazín televisivo).

En el área de servicios de información a través de teléfonos móviles se encuentran pocos avances. Sólo se ofrece la información de actualidad general y deportiva que se presenta también en las distintas webs de la corporación como la información musical y la agenda del portal *ritmes.cat* y las noticias del portal *3cat24.cat*, que mantienen por móviles incluso la misma extensión.

*Anteriorment les peces eren editades i només conservaven el titular, l'entrada i el primer paràgraf, però ens hem adonat que els usuaris volien seguir llegint. Amb la majoria de productes per a mòbils intentem intervenir el mínim.*

(Miembro de la dirección del área de contenidos de Ccrtvi, 2009)

Esta declaración refleja, en primer lugar, que es cada vez más importante considerar al público en la definición de una oferta multiplataforma adecuada, y en segundo lugar, que la organización busca captar más telespectadores a través de una difusión multiplataforma, sin que ello implique necesariamente invertir recursos en adaptación o generación de nuevos contenidos para distintos medios.

De forma complementaria, Ccrtvi ofrece un servicio de alertas informativas que permite a sus suscriptores recibir cada semana hasta 10 SMS y un MMS al día. Además de los contenidos noticiosos, *Cuines* y *Tr3s C* también ofrecen alertas a su audiencia. El primero presenta recetas y el segundo, información de última hora sobre ofertas y espectáculos para los socios del club de cultura. En ambos casos, el público puede recibir un máximo de cinco SMS semanales.

Entre los servicios informativos vale la pena destacar la aplicación *Minut a Minut*. Este servicio permite a los espectadores conocer los resultados de los partidos de liga a través de frases textuales que explican los avances del encuentro. En este producto vemos claramente la voluntad de integración de

servicios multiplataforma ya que ha sido diseñado para ser a la vez un servicio interactivo de TDT, un servicio de teletexto y una sección web.

A la luz de estos datos podemos ver que la explotación de los teléfonos móviles como plataforma de consumo televisivo se encuentra en una fase de desarrollo embrionaria. En la línea de lo encontrado por Vacas (2007), las limitaciones al desarrollo de productos audiovisuales en este caso parecen estar situadas principalmente en el modelo de negocio que marca las reglas del consumo de Internet por móviles. Para los directivos de Ccrtvi, la oferta de televisión por móvil sólo despuntará cuando se acabe con los límites de navegación y los operadores fijen tarifas de navegación claras y accesibles.

*Amb els telèfons mòbils està passant el mateix que va succeir al principi amb Internet. AOL volia controlar l'espai per on navegava l'usuari. Amb aquest model, aquesta empresa va arribar a tenir molts diners però ara ha desaparegut. El mateix intenta Movistar amb el portal E-Mocion. Quan posin una tarifa plana com a Internet, els telèfons mòbils seran una altra cosa.*

(Miembro de la dirección del área de contenidos de Ccrtvi, 2008)

## 6 Cultura organizativa de TVC: Dinámicas de transformación

Este capítulo ofrece un análisis de la cultura organizativa de TVC durante un proceso de cambio tecnológico. El estudio atiende a los tres niveles de cultura señalados por Schein (1988): artefactos y creaciones, valores y presunciones básicas. Cada nivel ha sido aplicado al objeto de estudio y derivado en tres perspectivas de análisis cultural diferentes pero relacionadas. Primero, exploramos los artefactos y las creaciones en los apartados dedicados al cambio tecnológico, la ampliación de los sistemas de emisión, los sistemas de emisión y la adaptación *cross-media*. Segundo, analizamos en el apartado dedicado a la identidad corporativa y la innovación, los valores institucionales reflejados en los documentos públicos que hacen alusión a los principios de innovación y cambio, y las percepciones de sus miembros que acreditan o rechazan los presupuestos tecnológicos impulsados en el discurso organizativo.

Intentamos contrastar el avance tecnológico con los aspectos más ocultos de la organización, como el sistema de creencias, los valores, las motivaciones, las emociones y los objetivos de la empresa. Estos factores son aspectos profundos e inconscientes del fenómeno y por tanto difíciles de interpretar. No obstante, son sustanciales en las organizaciones de medios, movidas en gran parte por un propio orden de necesidades subjetivas.

*Symbolic, cognitive and cultural elements are particularly important in media organizations, partly because the individuals who choose to work in the sector are often motivated to do so because of their own “higher order” needs, and partly because of the tremendous influence that the media industries exert over our lives and societies [...] Culture is an important factor in established firms’ ability to respond to new technology.*

(Küng-Shankleman, 2007: 35)

## 6.1 El cambio tecnológico como cimiento de la cultura empresarial

Si confrontamos los valores empresariales consignados en los planes de acción, las leyes y los documentos publicados por la CCMA en los últimos años con la temprana incursión en las nuevas plataformas de emisión y la rápida evolución de sus sistemas productivos para una emisión digital encontramos que la tecnología ocupa una posición central en la cultura empresarial y en las acciones estratégicas del ente en el siglo XXI. Pero, ¿hasta qué punto y de qué manera el cambio tecnológico y las declaraciones sobre la importancia de la televisión multiplataforma han transformado las bases de la cultura empresarial?

A lo largo de este análisis explicamos que la tecnología ha sido un agente crucial de cambio en TVC y por tanto ocupa un lugar destacado en la historia y supervivencia de la empresa. Sin embargo, esta evolución ha estado influida por presupuestos deterministas sobre la tecnología que han impulsado su desarrollo como una entidad autónoma, sin llegar muchas veces a transformar las bases de su cultura organizativa.

Bajo este paradigma, se presume que las innovaciones técnicas son capaces de generar un cambio en la institución y se subrayan los aspectos impersonales del cambio tecnológico, desligados de las propias prácticas de producción televisiva. Se parte de la idea de que la introducción de sistemas técnicos de emisión multiplataforma o de herramientas que facilitan la producción *online* son capaces por sí mismos de imponer pautas que luego orientarán las prácticas laborales.

En TVC, el determinismo tecnológico está acompañado por un determinismo económico que explica la aparición de cada innovación en respuesta a las exigencias del mercado. En la línea de los hallazgos de Richeri (1994) se observa que son los criterios económicos, a veces más que los propios avances técnicos los que impulsan las transformaciones de las empresas

audiovisuales. Este principio podría extenderse a todas las empresas audiovisuales que deben efectuar un cambio tecnológico para afrontar la liberalización del mercado audiovisual y la consiguiente fragmentación de las audiencias.

Este determinismo tecnológico corresponde a una postura postindustrial donde el imperativo tecnológico se postula como el nuevo factor de la comunicación. Bajo este modelo, se espera que las nuevas herramientas digitales no sólo vehiculen el trabajo, sino que sean capaces de generar un nuevo orden institucional. Se considera que las TICs originarán una transformación radical en el estilo de vida y el funcionamiento de la organización porque preceden y definen las prácticas productivas.

Como veremos, a lo largo de este capítulo el problema de esta perspectiva es su reduccionismo para entender el cambio cultural y su incapacidad para dar respuesta a la compleja diversidad social que acompaña los procesos de cambio organizativo. Advertiremos cómo el cambio en las empresas de medios es difícil porque las instituciones prestan una atención insuficiente a la complejidad de agentes que intervienen en el proceso como las estrategias administrativas, las estructuras organizativas existentes, las fuerzas de poder dentro de las instituciones, la cultura y la propia resistencia al cambio de los individuos que la componen (Boonstra, 2004).

### **6.1.1 La ampliación de los sistemas de emisión**

TVC se autodefine como un canal de televisión público catalán, y por tanto contempla en su visión la difusión de la lengua y la cultura catalana. Este paradigma impulsa una identidad cultural plasmada en la organización que se corresponde con las condiciones históricas particulares de su nacimiento el 10 de septiembre de 1983. Tres años después de la constitución del primer gobierno de la Generalitat y 36 años después de la dictadura franquista.

Desde la óptica de la televisión pública, la misión es consolidar la lengua y la cultura catalana en competencia con los canales del Estado español.

Igualmente, explica el director de TVC en 2006, Frances Escribano, desde el inicio se plantea la innovación y la calidad como vía para conseguir posicionarse entre el público.

*Nosaltres, probablement, com que som una televisió que ha de competir amb altres televisions a escala espanyola, que són televisions que disposen de més mitjans, que disposen de més diners, que disposen probablement de més capacitat de competència, el que hem fet o el que ens ha caracteritzat sempre és intentar prendre la iniciativa, intentar avançar-nos i en aquest terreny hem estat la primera televisió, la primera cadena, que ha emès en TDT, la primera cadena que en aquets moments te una estratègia de futur sobre quin serà el nostre desplegament en el futur multicanal.*

(Escribano, 2006: 118)

La innovación tiene una ramificación tecnológica y ésta se traduce en hechos perceptibles que demuestran el interés de la corporación por jalonar el proceso de digitalización de la televisión. TVC es uno de los primeros canales con *website* en España. La inauguración del portal TVC *online* se realiza en 1996, aunque su aparición se sitúa en octubre de 1995. Es también la primera televisión de España y la segunda de Europa en poner en marcha aplicaciones interactivas para TDT, el 3 de mayo de 2002, un momento en el que todavía no hay siquiera receptores interactivos en el mercado español. En 2004, lanza el primer servicio de video bajo demanda en la península y uno de los primeros en Europa, 3alacarta.cat. Un año después, en 2005, presenta el primer canal digital de Catalunya, el Canal 300 y dos años antes del apagón analógico en España, en 2008, todos sus canales ya se emiten en digital. Adelantándose de nuevo a los demás operadores del mercado, en 2005 participa en la primera prueba piloto de DVB-H en el Estado y en el 2007 inicia las emisiones de alta definición en fase de pruebas.

En relación con la actividad destinada a los móviles, desde el 2006 todos los productos y servicios de TCV para esta plataforma se encuentran agrupados en el portal móvil, uno de los primeros de España. En esta línea de desarrollo técnico orientado a la diversificación de las plataformas, es remarcable en los últimos tiempos la prueba piloto que Activa Multimèdia Digital desarrolla en abril de 2010 para unir las potencialidades de Internet y la TDT. En este proyecto sin precedentes en el Estado español participan 20 familias del distrito 22@ de

Barcelona, a las que se les instala un decodificador de TDT conectado a Internet a través del cual pueden acceder a servicios de televisión a la carta, un mayor número de canales y aplicaciones interactivas que mezclan las prestaciones técnicas de la TDT con Internet.

La apuesta por la innovación en el ámbito tecnológico en TVC es una constante y se concibe como una estrategia en el escenario de convergencia. La rápida adopción de las nuevas tecnologías es una reacción a los cambios en la comunicación. Los públicos homogéneos con contextos sociales y educativos a los que servían los *mass-media* ya no existen y ante la diversidad y la fragmentación, se responde con una proliferación de medios y la transformación del modelo de emisión. Para la empresa, desde el punto de vista tecnológico, la era del *supply-push* ha terminado y en su lugar ha comenzado la era del *demand-pull*. La estrategia empresarial entonces se orienta a encontrar maneras de llevar la televisión más allá de las fronteras del aparato de televisión, complementar su carta de servicios y abrir las vías de participación de la audiencia (Vila, 2009).

El sistema de emisión digital se considera una posibilidad de distribuir la señal con más calidad, hacer más eficiente la emisión e incrementar los canales. Una estrategia común en el nuevo escenario mediático (Prado, 2009). Pero a la vez, la emisión digital se presenta como una forma de asegurar la posición de TVC en el mercado.

*El que ens vam plantejar és intentar imitar en l'àmbit català el model americà, centrar-nos molt en la digitalització, en las aplicacions, pensant que els continguts ja vindrien en una segona etapa. Al final, el temps sembla que ens dóna la raó.*

(Vila, 2006: 26)

Esta declaración manifiesta una postura clara sobre la tecnología como elemento determinante. Inicialmente se han de cambiar las herramientas y luego vendrán los contenidos. Pero hemos de tener en cuenta que todas las plataformas entran a formar parte de la empresa dentro de un proceso de cambio que no acaba con su implementación y que el consumo mediático evoluciona siguiendo su propio curso.

Aunque TVC gane reconocimiento cuando introduce un nuevo producto o anuncie un adelanto técnico, puede que éste no llegue a transformar realmente su conjunto de medios. De hecho, más del 70% de los cambios en las estrategias de las organizaciones fallan por comenzar demasiado pronto o por no alcanzar los objetivos deseados (Boonstra, 2004).

El cambio está unido a la propia organización y su contexto social. Por tanto, si se privilegia el cambio tecnológico desde una perspectiva determinista, ante los criterios sociales es posible que aunque se adopten nuevos sistemas de emisión, su adopción fracase. Como se expone a continuación, en la expansión multiplataforma de TVC influye además del progreso de las propias prestaciones técnicas de cada plataforma, el interés de los usuarios, sus gustos y preferencias, los modelos de negocio, el nivel de penetración de Internet y de las nuevas plataformas en el país y las políticas generales de regulación.

En la primera época, las limitaciones al desarrollo multiplataforma se derivan de las propias características técnicas de los medios. Internet no es suficientemente potente para soportar el video, los teléfonos no se adecuaban al consumo audiovisual porque las pantallas eran pequeñas y sus baterías se agotaban muy rápido y la TDT se encuentra en una fase de implantación. Pero en la primera década del siglo XXI, los obstáculos que se presentan en el transcurso de la innovación pueden ser aún mayores, aunque no tengan nada que ver con las prestaciones tecnológicas.

Desde el punto de vista del consumo, las dificultades comienzan por predecir y calcular el interés real de la audiencia por consumir determinados productos. Como dice Picard (2004), se parte muchas veces de la creencia de que la audiencia está realmente interesada por consumir nuevos productos y servicios, pero incluso haciendo estudios de mercado que calculen el interés de los consumidores, los resultados son siempre inciertos.

Prueba de ello, es el proyecto *Micromercats*, una prueba que hace TVC en 2003, antes de comenzar la implantación de la TDT, con el fin de medir la



usabilidad de diferentes aplicaciones interactivas MHP y conocer la reacción de los telespectadores ante los nuevos servicios. Con la experiencia se concluye que los telespectadores aprecian de forma notable la mejora de la calidad de las emisiones digitales y las aplicaciones interactivas asociadas a programas digitales, pero finalmente se implementan muy pocas.

Las razones son muy variadas y están relacionadas entre otras cosas con la tecnología que no se encuentra disponible en el mercado correspondiente, en este caso el decodificador. Franquet y Ribes (2010) explican que la interactividad sigue siendo una asignatura pendiente en España por los pocos decodificadores en el mercado habilitados para recibir servicios interactivos, la falta de una audiencia potencial numerosa hasta los últimos meses de la desconexión analógica, la carencia de campañas de comunicación que informen sobre las ventajas de estos aparatos y la poca implicación del gobierno en su impulso.

Otra de las barreras importantes a las que se enfrenta la expansión de la televisión en este proceso de cambio es el modelo de rentabilidad porque detrás de la introducción de una plataforma como sistema de emisión debe haber una estrategia que garantice su supervivencia.

*We also need to recognise that digitalisation does not change the laws of economics. It may change in business models and it often alters costs structures (particularly production and distribution costs), but it does not change any economic laws or remove need for capital, operational financing, or effective management.*

(Picard, 2004: 155)

El servicio del 3alacarta ilustra este problema. En el momento en el que surge, en 2004, el producto se enfrenta a varios obstáculos que no sólo se derivan de la tecnología de emisión. Además de tener que sortear las dificultades que impone el sistema de conexión inestable que había en ese momento, sus precursores deben proponer un modelo de negocio que haga sostenible el video por demanda.

Pero no hay suficiente presupuesto para ofrecerlo de forma gratuita, así que Ccrtvi crea una tarifa de suscripción para la visualización de piezas de archivo y da derecho al acceso gratuito a los contenidos televisivos que fueron emitidos durante la última semana.

La solución levanta muchas críticas. Para la audiencia es difícil aceptar el pago de un servicio audiovisual que viene de una televisión pública. Pero, de acuerdo con la persona encargada del proyecto, precisamente por ser una televisión pública los presupuestos son restringidos y la opción del pago era la única viable. “Era cobrar o no hacerlo y decidimos jugárnosla” (Responsable del servicio 3alacarta, 2007). Con el paso del tiempo, la propia evolución de Internet y el mercado publicitario favorece la expansión del 3alacarta. Desde noviembre de 2008, el servicio presenta un modelo de financiación basado en la publicidad que acalla las voces más críticas del pago por contenidos y gracias al aumento del ancho de banda, la calidad de video mejora progresivamente.

No obstante, el desarrollo del consumo de video por demanda sigue teniendo que sortear obstáculos que no son técnicos, derivados principalmente de los procedimientos ligados a la gestión de los derechos de autor. Aunque TVC provee todos sus contenidos propios en el 3alacarta, el público quiere consumir series, películas y contenidos deportivos por Internet y es precisamente allí donde se sitúa la batalla. Se deben incrementar los costes, en medio de un panorama de crisis económica, para incluir en la negociación de la distribución en Internet a toda la producción ajena, al menos durante los primeros siete días después de su emisión por antena. Un período de tiempo en el que, según los responsables del 3alacarta, se produce el 90% del consumo *online*.

Otro de los principales retos de la ampliación de los sistemas de emisión se deriva del uso social y la penetración de las propias tecnologías de acceso. Para ser exitosa, TVC debe contar por supuesto con el éxito de la TIC en la sociedad y su continuo crecimiento, y en este sentido, las cifras animan la innovación. En España, según datos del Estudio General de Medios (EGM) en noviembre de 2010 el 53,6% de los internautas ha utilizado Internet en los

últimos 30 días para consumir televisión. Por soportes de recepción, los ordenadores portátiles se sitúan a la cabeza de la navegación *online*, son preferidos por un 70% de los internautas y los teléfonos móviles por un 14,7% (Gabarado, 2010). De acuerdo con las conclusiones de EGM la incursión de Internet en nuestras vidas ha provocado cambios en nuestra forma de relacionarnos con los medios, aunque éstos sean más o menos significativos, dependiendo del soporte que analicemos.

Por otro lado, la regulación impone en los últimos tiempos barreras importantes a la expansión multiplataforma. La idea de servicio de comunicación audiovisual más allá de la recepción a través de la televisión y la radio sólo se introduce en la legislación española con la aprobación por parte del Congreso de los Diputados del Proyecto de Ley General de la Comunicación Audiovisual en octubre de 2009. Pero en el preámbulo de dicho proyecto de ley se considera que hasta ese momento España no dispone de una legislación audiovisual que se adapte a los medios digitales.

Con la Ley General de la Comunicación aprobada por las Cortes Generales el 31 de marzo de 2010, se contemplan por primera vez no sólo los servicios sobre la base de una programación temporal, sino también otros por petición o a través de dispositivos móviles, en lo que llama "nuevas formas de comunicación audiovisual", y define la televisión en movilidad y la televisión en alta definición.

La Ley incluye por primera vez los servicios de pago, las aplicaciones interactivas y las diversas maneras de publicidad adaptadas a las posibilidades de los medios digitales. Además de normativas concernientes a la concesión de licencias y la regulación de un mercado altamente plural.

El servicio público audiovisual queda definido como "esencial" y se le atribuye la función principal de difundir contenidos que fomenten los principios y valores constitucionales, contribuir a la formación de una opinión pública plural, dar a conocer la diversidad cultural y lingüística de España, y difundir el conocimiento y las artes, con especial incidencia en el fomento de una cultura audiovisual.

No obstante, la ley no resulta favorable a los operadores de televisión pública en términos de financiación porque les prohíbe participar en empresas de capital privado. La disposición legal representa para la CCMA una desventaja comparativa con relación al desarrollo de las posibilidades *cross-media* derivadas de la fusión con empresas de diversa naturaleza que podrían ampliar no sólo las posibilidades de acceso, sino también de contenido y distribución.

La regulación sobre la financiación adquiere un peso notable. De esta decisión dependerá, como afirma Schein (2004), el lugar que tendrán los medios públicos dentro de un mercado plural que tiende a la descentralización.

*The ultimate survival of the organization will then depend on the degree to which the commercial gene, or money gene, creates processes of innovation and adaptation that guarantee economic survival, even if that means abandonment of some of the original ideas, products, and services on which the organization was founded.*

(Schein, 2004: 25)

A la luz de este análisis, podemos ver que la ampliación de los sistemas de emisión es más que un simple desarrollo tecnológico. Como Picard (2004) reconoce, a pesar del gran potencial de las TICs, debemos ver las plataformas desde un punto de vista realista, considerando los límites que imponen el mercado, el poder y la economía.

### **6.1.2 La adaptación a la producción *cross-media***

Cuando se habla de convergencia productiva la primera idea que surge es la de fusión, entendida como la capacidad de fundir dos o más medios en uno y crear un producto híbrido a partir de la unión de mercados, servicios e industrias (Pavlik, 2008).

De acuerdo con Cottle (2003), las producciones audiovisuales para varias plataformas demandan regímenes laborales flexibles, intersección de culturas, introducción de diversas tecnologías digitales, una producción multimedia y sujetos capaces de adaptarse a diversas tareas con facilidad.

Pero llevar este ideal a las prácticas productivas ha resultado más complejo de lo que los teóricos que empezaron a pensar en la convergencia a finales del siglo XX y comienzos del XXI consideraron. Cambiar la estructura organizativa de una empresa no es sencillo y mucho menos considerar una fusión. Para la CCMA un cambio en esta dirección significaría no sólo cambiar las perspectivas de sus productos, que deberían estar físicamente menos atados a una plataforma de emisión, sino también solventar problemas relacionados con sus recursos humanos.

Para el jefe del área multiplataforma de TVC, entre los obstáculos que debe superar la institución para conseguir una producción fusionada, figura una revisión de las políticas de contratación que afectarían los convenios colectivos de las empresas involucradas. En este contexto cabe por ejemplo la reducción de la plantilla, debido a que una fusión significaría eliminar cargos directivos para atribuir a un solo profesional las funciones que antes estaban divididas y la asignación de nuevas tareas al personal que antes trabajaba para un solo medio y que se vería abocado a trabajar para dos, tres o más plataformas.

Una transformación de esta índole desencadena conflictos internos importantes derivados de las luchas internas de poder, debido a que comporta una revisión del organigrama. Además exige la creación de un nuevo sistema productivo donde los distintos grupos se sientan cómodos e identificados con un solo director, bajo unos principios editoriales comunes. Y si estos cambios son complicados a nivel interno, lo son también a nivel externo. De acuerdo con el director del área multiplataforma de TVC, una de las limitaciones más importantes de las fusiones productivas es el conflicto que generan las marcas ligadas a un tipo de plataformas de consumo, como *Telenotícies*, Catalunya Ràdio, Catalunya Informació o 3cat24. Cada una de estas marcas no sólo representa una idea para el consumidor, sino que envuelve también una plantilla con un convenio colectivo propio y un presupuesto.

Las dificultades de fusionar redacciones o poner a trabajar en el mismo equipo grupos humanos que antes estaban divididos porque provenían de medios

distintos puede ejemplificarse claramente en la evolución del portal de noticias de TVC. Aunque el área de informativos no corresponde directamente a nuestro objeto de estudio, es importante considerarlo aquí porque en este departamento se inicia el plan de digitalización de la producción que luego se extiende a toda la corporación y es aquí donde se comienzan a implantar medidas que tienen como objetivo una fusión entre los equipos de la radio, televisión e Internet.

Repasando brevemente su evolución encontramos que la presencia de dos empresas dedicadas a la producción para radio y televisión, Catalunya Ràdio y TVC respectivamente, dio origen en 2002 a dos portales informativos diferentes, telenoticias.com y catalunyainformacio.com. Aunque los contenidos eran prácticamente los mismos, los dos portales tenían una imagen de marca distinta y se apoyaban en una estructura organizativa heterogénea (Franquet et al., 2006).

Esta división respondía principalmente a que ambas partes se mostraban reticentes a una unificación porque no tenían la misma visión sobre el uso que se debía hacer de Internet (Domingo, 2006). Además, para sus impulsores la separación se sustentaba en la creencia de que esta opción tenía más ventajas que desventajas, debido a que los estudios de audiencia demostraban que ambos portales tenían muy buena acogida (Franquet et al, 2006).

Para unificar criterios en Internet, la dirección agrupó en el 2007 los portales en una nueva marca, la del canal informativo del canal, 3/24. Desde entonces, el portal 3cat24.cat, recoge información continua de Catalunya Ràdio y TV3. Esta fusión de marcas implicó una reestructuración organizativa trascendental evidente desde 2007 con la supresión del cargo de jefe de informativos de TV3, para crear la figura de director de canales informativos, con la responsabilidad de coordinar Catalunya Informació, Catalunya Ràdio y el portal de noticias en Internet.

La confluencia pretende dar respuesta a las características de un consumo integrado *online*, donde los usuarios pueden acceder a información de

diferentes medios. A la vez, en términos organizativos, el cambio significa implantar acciones para alcanzar un modelo de trabajo mucho más convergente. Esta transformación del área de informativos, inspirada en los cambios de las redacciones de otros canales públicos como la BBC, según el director de la CCMA, Joan Majó (CCMA, 2007) se proyecta a largo plazo y por fases, ya que se ha visto que en otras cadenas ha llevado más de cinco años.

El cambio no es simple. De hecho, investigadores como Domingo et al. (2008) señalan conflictos en la CCMA con relación a la posición desequilibrada que ostentan los periodistas *online* del área de informativos dentro del organigrama y sus condiciones salariales, además de otros problemas derivados de la convivencia de los equipos de la radio y la televisión.

El proceso vivido por el portal informativo y su transformación a favor de una producción fusionada es difícil de concebir para toda la producción de la CCMA. Por eso, hasta ahora, en lugar de promover una reestructuración total, tanto interna (reestructuración de la organización) como externa (producto y marca), la corporación opta por fortalecer un plan de convergencia tecnológica que no llega a trastornar la cultura organizativa pero que influye sustancialmente en la fisionomía de la corporación desde el punto de vista material.

El giro de la organización hacia una producción digital convergente en la que participan diversos equipos sucede especialmente en el plano técnico, donde se implementa un conjunto de herramientas que permiten a los profesionales coordinar todo el proceso de producción de forma *online* desde su puesto de trabajo. Este plan técnico está fundado en la codificación digital de los contenidos que se diseminan a través de soportes, sistemas y redes diferentes; y aunque estos sistemas son una condición necesaria para la convergencia, no son suficientes para garantizar la realización de la convergencia en su conjunto (Fernández Quijada, 2008).

Este proceso iniciado hace años se planteó en respuesta a la alteración de los sistemas de transmisión y archivo. El ente buscaba terminar con la concepción

de la televisión desde el punto de vista material, adaptar sus herramientas de producción y crear contenidos para esta nueva realidad tecnológica.

Esta transformación apunta concretamente a la adopción de los *Content Management System* (CMS) Digition y Deliverty empleados en TVC y Ccrtvi respectivamente. Ambos participan de forma activa en la mayor parte de los procesos de elaboración de productos multiplataforma de televisión y unen a los profesionales que trabajan en empresas y grupos diferentes, expandiendo, abaratando y agilizando todo el modelo de producción y su distribución hacia nuevas plataformas.

Para TVC, en el 2009, Digition se convierte en el corazón de toda la producción digital. En la exposición *Activa't entra a la tele i a la ràdio del futur*, se subraya: *“L'accés àgil a tota la informació que permet aquest cor digital és la base per oferir serveis i informació de qualitat als usuaris de les diferents plataformes”* (Ferràndiz y Molina, 2007).

Llegar a este punto no ha sido fácil. El proyecto técnico de adaptación de los sistemas de producción para una emisión digital comenzó a finales de la década de 1990 y en el 2010 todavía no acaba. Constantemente se hacen mejoras a estos CMS y se incluyen nuevos servicios que optimizan sus prestaciones.

Digition es un *work in process*. Con el tiempo diseñamos y agregamos nuevas cosas. Comenzamos digitalizando el entorno de la redacción de noticias y el archivo, pero ahora Digition se usa para todas las tareas de producción.

(Miembro del departamento de archivo de TVC, 2008)

Digition facilita la administración de los archivos audiovisuales y su transmisión por redes diversas en TVC. Este CMS se emplea para realizar copias de seguridad, catalogar y descargar piezas audiovisuales, guardarlas en el archivo o manipularlas mientras están en proceso de producción. Los profesionales de TVC usan Digition para gestionar, editar y emitir sus programas.



Estas prestaciones otorgan a Digiton una amplia capacidad de agencia en la red de producción *cross-media*. Por su parte, Delivery es el CMS utilizado en Ccrtvi para aprovechar el contenido elaborado originalmente por TVC en las diversas plataformas. Este gestor facilita la creación de un relato independiente para cada medio, de acuerdo con los elementos seleccionados por los profesionales de la cadena de televisión, autorizados como administradores para controlar no sólo todas las fases de creación, sino también la extracción de los contenidos *online*.

Delivery se usa inicialmente para gestionar las páginas web de los programas de televisión y con el tiempo se adapta para administrar también los contenidos digitales que se publican a través del teletexto, el *Home Media Center* y los teléfonos móviles. El gestor adquiere las imágenes directamente de Digiton que opera como repositorio central para suministrar los contenidos generados por TVC, Catalunya Ràdio, los periodistas externos y los miembros de las redacciones *online* de las distintas redacciones *online* de la CCMA. Además el sistema gestiona las contribuciones de la audiencia generadas a través de las páginas web y del 5430, el servicio de atención a los espectadores, oyentes y usuarios de la CCMA. La tecnología digital en ambos casos tiene como misión fundamental facilitar la interacción. Pero tenemos que precisar a qué tipo de interacción nos referimos y qué la mueve.

En TVC la estrategia de implementación de los CMS se apoya en razones principalmente económicas. Se debe aumentar el acceso a los contenidos para mejorar la eficiencia de los procesos productivos haciéndolos más rápidos y flexibles. En ese sentido, la implementación digital vuelve de nuevo a responder a los imperativos económicos, ya que la eficiencia empresarial debe traducirse en un ahorro de tiempo y dinero.

Aunque los distintos perfiles profesionales encargados de la producción televisiva sigan haciendo lo mismo, ahora lo pueden hacer más rápido, lo que no significa mejor. De hecho, para los más críticos, los sistemas digitales han tenido efectos negativos en la producción audiovisual como menoscabo de los criterios editoriales, despido de los profesionales que son especialistas en una

sola área, estandarización de los contenidos, aumento de la presión sobre el trabajo y precarización de las condiciones laborales (Deuze, 2007).

Con esto no queremos subrayar sus aspectos negativos, sino la necesidad de no caer en el error de creer que estos sistemas tengan la capacidad por sí mismos de cambiar y determinar las prácticas productivas positivamente, ya que es en los hábitos y en la socialización de estas herramientas donde se fraguan los verdaderos cambios culturales.

Por ello, para conocer el impacto de la tecnología en las prácticas productivas nos remitiremos a los estudios de caso concretos más adelante. A través del análisis de los programas podremos ver sobre una base social, la manera en que están siendo usadas estas tecnologías y su influencia en la producción televisiva.

## **6.2 La identidad corporativa y la innovación**

La innovación no es un valor nuevo, ni atado exclusivamente a la tecnología. Desde que se crea TVC, la innovación ha estado presente como eje de su declaración pública de intenciones para definir su compromiso social.

*La innovació estava explícitament definida en els valors i els compromisos, i també en el contracte programa de TVC, sota les premisses d'avançar d'una manera contínua en el àreas de Qualitat (rigor i pluralitat), Tecnologia, Servei ("som la televisió de tots els ciutadans de Catalunya"), i Lideratge*

(Vila y Bosh, 2003: 4)

No obstante, en la última década se observa una intensificación del papel de la innovación relacionado directamente con la tecnología en todos los planes de acción de la CCMA. Estas declaraciones de intenciones son recogidas desde 1999 por Moragas y Prado (2000), quienes subrayan la intención de la CCMA de liderar la evolución de la radio y la televisión digital multimedia como estrategia de futuro y su compromiso como servicio público que ha de garantizar el acceso universal a las nuevas tecnologías de la información.

Con el paso de los años, la digitalización gana relevancia llegando incluso a cambiar la definición empresarial. A partir de 2007, el ente deja de llamarse Corporació Catalana de Ràdio i Televisió y pasa a ser Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals.

El cambio del nombre institucional se produce con la Ley 11/2007, del 11 de octubre, donde además se reivindica la necesidad de delimitar explícitamente la función de servicio público, junto con su situación económica y administrativa para crear un marco de financiación estable, de saneamiento económico y de mayor independencia frente a la administración.

El objetivo de la nueva normativa es adaptar el marco legal a las características propias de la televisión pública. En el texto se observa cómo la televisión es entendida ya no sólo como un servicio cultural de interés comunitario, sino también como una institución inmersa en el mercado, sometida a las presiones de la innovación tecnológica y a las múltiples opciones de elección del consumidor (Jakubowicz, 2004; Moe, 2008).

Se trata de un giro importante en un escenario de transformación general, donde se demuestra la intención de abandonar las dos plataformas de transmisión que hasta ese momento habían definido la empresa (radio y televisión) para afianzar la idea de operador de servicio público dedicado a la elaboración de contenidos capaces de ser emitidos por cualquier sistema. En otras palabras, la limitación de los sistemas de transmisión como punto de partida definitorio de la razón social de la empresa parece superada para contemplar cualquier tipo de medio audiovisual.

Podemos decir que esta variación tiene su antecedente más claro diez años atrás, cuando la CCMA decide crear la empresa TVC Multimèdia, a la que posteriormente suma Activa3 y la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió Interactiva (Ccrivi). Tres empresas que, como vimos en el cuarto capítulo dedicado a la estructura empresarial, revelan el proyecto de expansión mediática de la corporación.

Aunque la CCMA pudo optar por contratar estos servicios a una empresa externa, la decisión de crear TVC Multimèdia muestra la importancia que confiere TVC a la digitalización como base de su sostenimiento material y económico. Por otro lado, hemos de considerar, como indican Martí y Rosés (2003), las razones políticas y culturales que incentivaron la creación de TVC Multimèdia, ya que la CCMA asegura de este modo su competitividad en la producción digital y salvaguarda una oferta de contenidos en catalán en medio de un mercado cada vez más globalizado, respaldando su objetivo fundacional.

Si comparamos los planes de acción de TCV, Ccrtvi y Activa Multimèdia Digital y los objetivos de cada empresa en el período 2008-2010, podemos identificar el lugar que ocupa la emisión multiplataforma y la digitalización en las líneas estratégicas de la CCMA.

Activa Multimèdia Digital debe concentrar sus esfuerzos en ampliar las prestaciones de Automatic TV, así como sus productos dedicados a la digitalización y gestión de los contenidos digitales. Algunos de los objetivos específicos a corto plazo incluyen poner en marcha una plataforma remota para la creación de contenidos, empaquetar y lanzar al mercado un sistema digital para las televisiones y entornos audiovisuales de bajo coste, ampliar el abanico competitivo de servicios dedicados a la alta definición y continuar su línea de desarrollo de personajes virtuales multiplataforma.

La Ccrtvi tiene entre sus objetivos la creación de nuevas fórmulas para crear, empaquetar y distribuir contenidos de TVC a través de Internet. Además, debe desarrollar modelos de negocio que rentabilicen las posibilidades de las nuevas tecnologías y crear e impulsar nuevos servicios de participación de la audiencia a través de Internet y teléfonos móviles. En definitiva, le corresponde sacar el máximo beneficio de la producción de contenidos audiovisuales y aprovechar las posibilidades tecnológicas para garantizar la supervivencia de la empresa.

Por su parte, en los planes de acción figura expresamente: *“Dissenyar l’oferta amb la concepció de servei públic multicanal (2 múltiplex de TDT) i*

*multiplataforma (televisió, Internet i mòbil)”* (CCMA, 2009: 8). Un compromiso que acredita Ccrtvi y Activa Multimèdia Digital.

*Televisió de Catalunya inicia una nova etapa i està en condicions d'oferir a la societat catalana una oferta multicanal amb vocació de continuar aquesta trajectòria.*

(CCMA, 2009: 7)

A nivel corporativo también se impulsa la producción *cross-media*. Entre los objetivos de la CCMA en el 2010 destaca la reformulación del modelo económico, teniendo en cuenta entre otras estrategias la venta de publicidad multiplataforma y la consolidación de la visión del ente como una red de medios. Entre sus metas figura:

*Definir una política de marques per a la CCMA, potenciar la comunicació interna com a eina de suport a la transformació del grup e implantar les eines d'anàlisi de dades i audiències per prendre les decisions estratègiques adients.*

(CCMA, 2010: 3)

De acuerdo con sus objetivos anuales, las alianzas y las políticas comunes entre empresas comienzan a ser clave en una estructura organizativa y se propone:

*Formular una política transversal a la CCMA en la vessant tecnològica i de gestió d'espais que aprofiti les sinergies de les diferents unitats i empreses. Impulsar el desenvolupament de les noves plataformes (Internet, telefonia, mòbils) dins de la CCMA així com la recerca de nous models de negoci que permetin aportar recursos a la CCMA.*

(CCMA, 2010: 3)

La importancia que adquieren los nuevos medios en el discurso institucional es explicable en razón a la posibilidad estratégica que ofrecen las plataformas para ampliar sus nichos de mercado (Chan-Olmsted y Jung, 2001) y llegar especialmente a la franja infantil y juvenil.

*TVC planteja pel 2010 una oferta multicanal i multiplataforma en català que doni servei a tots els públics, tenint en compte els diferents segments d'edat, amb un canal adreçat als públics infantil i adolescent, amb canals orientats al gran públic familiar de totes les edats i amb canals que busquen una especial complicitat entre els adults jove.*

(Generalitat de Catalunya, 2010: 840)

Por otro lado, este tipo de declaraciones institucionales atrae y mejora la idea que la audiencia tenga sobre TVC como empresa capaz de satisfacer sus demandas de calidad y accesibilidad y como proveedora de un amplio abanico de posibilidades de elección.

*Els serveis i continguts interactius dels programes i espais de TVC han de ser necessàriament un nou element a tenir en compte en el disseny dels continguts. Per això, tots els continguts que es generin per TVC han d'estar concebuts amb mentalitat de ser difosos per múltiples finestres i amb aplicacions específiques per enriquir l'oferta i aprofitar les possibilitats tecnològiques.*

(TVC, 2009)

Pero, ¿cuál es el impacto que tienen estas declaraciones públicas en la toma de decisiones y las políticas internas relacionadas con la producción *cross-media*? Frente a los testimonios públicos que otorgan importancia al cambio digital buscamos hechos que indicaran cómo se trasladan a las prácticas productivas y encontramos que aunque entre las prioridades de TVC, como hemos visto, figura potenciar los contenidos multiplataforma, no existe una política que ordene y dirija claramente los criterios de la producción *cross-media* televisiva.

Para comprender cómo nacen los contenidos y servicios multiplataforma debemos remitirnos primero al sistema de creación de nuevos programas, dado que allí podemos identificar la raíz de la producción *cross-media*. En esta área, las observaciones demuestran que se trata de un proceso donde apenas en el 2009 comienzan a incorporarse los nuevos medios y siempre de manera voluntaria, según las consideraciones del jefe de área y especialmente del director y el equipo de producción de cada proyecto.

En general, la concepción de nuevos programas de televisión nace de iniciativas personales y de los estudios sobre los gustos de la audiencia, para los cuales TVC dispone, además de los datos suministrados por el EGM, de un gabinete propio que se encarga de analizar las tendencias televisivas nacionales e internacionales. El canal no cuenta con un sistema de medición de audiencias global de consumo multiplataforma, por ello los datos sobre los

espectadores por Internet suelen contabilizarse de manera independiente y es poco habitual que los realizadores de los programas los analicen simultáneamente con los del consumo por antena.

Los nuevos programas son evaluados por una comisión en la que participa el jefe del área de programación, los jefes de las diferentes áreas de contenidos y el jefe de producción de TVC y un representante del área de audiencias. En esta reunión no se integra ningún miembro de Ccrtvi o Activa Multimèdia Digital, como parte del proceso de creación y su derivación a otras plataformas.

Posteriormente, las propuestas son debatidas por un comité de pantalla, constituido exclusivamente por miembros de TVC. La función de este comité es evaluar la adecuación a la parrilla del nuevo programa. Una vez comprobada su viabilidad, el proyecto pasa a un comité de programación, encargado de ubicarlo dentro de la parrilla por antena, sin que se contemplen estrategias para su emisión multiplataforma.

La falta de reglas marcadas desde la dirección para la incorporación de productos multiplataforma en los programas de televisión se muestra incluso en los espacios que registran altas audiencias. *Polònia* por ejemplo, ilustra esta cuestión, ya que a pesar ser uno de los programas de más audiencia de TV3 en el 2008, no tuvo web en sus primeros meses. Llegados a este punto, las alusiones a la necesidad de un cambio de cultural interno que afecte los valores productivos de TVC son constantes entre los profesionales que trabajan directamente para nuevos medios.

La cultura empresarial no ha cambiado en ninguna televisión y tampoco en TVC. Aunque parece que hay voluntad en el discurso de la dirección de la cadena por apoyar la televisión *cross-media*, eso no se traduce en inversión, que es donde finalmente se reflejan las prioridades.

(Miembro del área de contenidos de Ccrtvi, 2008)

De acuerdo con el sistema establecido, la producción de contenidos o servicios para otras plataformas está sujeta a la motivación del equipo de producción de televisión que solicita a Ccrtvi según su criterio la elaboración de productos multiplataforma para su espacio televisivo.

Esta situación de voluntarismo propicia un cierto vacío con relación a una política decididamente *cross-media* por parte de la empresa y levanta críticas entre los profesionales que consideran que este proceso demuestra el papel accesorio que desempeñan los nuevos medios en la creación de productos televisivos.

*La televisió cross-media tindrà èxit quan entri a formar part de l'empresa i la directiva assumeixi un paper clar, imposant a tota la plantilla unes directrius a seguir. Fins ara no hi ha hagut una política clara des de la direcció per l'impuls de continguts a nous mitjans.*

(Miembro de la dirección de Ccrtvi, 2008)

Este conflicto coincide con las conclusiones de Quinn (2004), quien subraya que existe una dicotomía fundamental entre la visión de la convergencia desde el punto de vista empresarial, donde se ve como una manera de aumentar la productividad y el de los profesionales que se ocupan de llevarla a cabo.

*Pots dir que creus molt en la televisió multiplataforma, i el discurs és aquest, però a la pràctica et trobes gent amb el web sense actualitzar i que expliquen que tenen molta feina amb l'inici de la nova temporada. Cadascú té les seves prioritats. A Ccrtvi no es permetria mantenir un blog sense actualitzar i menys a un programa amb molta audiència. Per això passa a TCV, perquè el canvi no és tan fàcil. Una cosa és la teoria i el que hauria de ser i una altra és la realitat.*

(Miembro de la dirección de Ccrtvi, 2008)

Este tipo de reconocimientos revela que el valor que otorgan las declaraciones y los textos públicos a la digitalización no influye tan claramente en la cultura productiva como sostienen otros autores (Küng-Shankleman, 2008). La disparidad entre las prácticas productivas y los dogmas institucionales que subraya la declaración anterior nos remite a la distinción entre los valores institucionales y las presunciones de los individuos que participan en ella.

Los valores expresados públicamente son importantes, pero el paradigma cultural de cualquier organización yace esencialmente en las presunciones básicas que poseen los individuos sobre la empresa y que revela la forma en que las personas que trabajan en una organización se ven a sí mismas, su misión y sus funciones dentro del grupo (Schein, 1988).



Las presunciones se forman a partir de las creencias o principios básicos de los individuos como estimaciones sobre una nueva tarea, una situación o un problema y en este nivel identificamos un escenario conflictivo propio de un período de transición y de oposición entre las subculturas de las distintas empresas que participan en la producción *cross-media*.

Las presunciones básicas oponen a los profesionales que trabajan en TVC y Ccrtvi, dos grupos con ideologías y mapas cognitivos culturales distintos, moldeados por un aprendizaje colectivo y hábitos cotidianos diversos. Ante esta situación, diversos investigadores señalan las dificultades para superar este obstáculo porque los elementos de la cultura actúan como una defensa ante el entorno y son reforzados con el paso del tiempo como esquemas de comportamiento, muchas veces inconscientes (Schein, 1988). Las controversias son características intrínsecas de la red porque nadie vive en una cultura, comparte un paradigma o pertenece a una sociedad antes de estar en desacuerdo con otros (Latour, 1992).

De ahí, que se observe una separación entre los profesionales que trabajan en cada empresa y desacuerdos a la hora de establecer cuáles contenidos son los más adecuados, por ejemplo, para una página web o para un portal móvil o qué material debe presentarse en cada medio y de qué manera.

*Hi ha un percentatge de gent que té la percepció que Internet és per anunciar o promocionar la televisió. Un 90% està predisposada al canvi, però només el 40% ha evolucionat. Per exemple, alguns em diuen que no entenen com és que no es veu la graella a l'entrada del web de TV3. És cert que els dos mitjans s'han d'anunciar, però el que s'ha de pensar és que el contingut es pot consumir des dels dos mitjans.*

(Miembro de la dirección de *3xl.cat* y TAGS, 2009)

La heterogeneidad de valores en relación con la función de cada plataforma impide el establecimiento de una cultura *cross-media* común y separa a los que quieren aprovechar plenamente las posibilidades que otorga la convergencia de los que no han dejado de ver Internet y las nuevas plataformas como posibilidades de *cross-promotion* (Dailey et al., 2005).

Por otro lado, entre los profesionales más interesados en el desarrollo de las capacidades multiplataforma tampoco hay consenso. Las diferencias radican en los modelos productivos que deben implantarse para explotar las posibilidades de Internet para enriquecer los mensajes audiovisuales.

*La televisió cross-media no només és crear una pàgina web a partir d'un programa de televisió. Aquest fenomen vol dir crear productes per a diferents mitjans i audiències.*

(Miembro de la dirección de *3xl.cat* y TAGS, 2009)

Esta idea queda reflejada en la propuesta de Jeffery-Poulter (2002), quien define los programas multiplataforma como algo más que una variedad de formas de reproducción. Pero a partir de aquí, el problema reside en la creación de un sistema de producción de contenidos adaptado a las características de cada plataforma.

*La televisió cross-media canvia la realització. Per exemple, quan arribi la televisió per mòbil, que ja s'està donant, no podràs fer la mateixa producció per a televisió que per a mòbils, perquè si fas un pla general d'un concert, a la pantalla d'un mòbil només es veuran taques de color, s'hauran de fer altres coses, més plans curts. És clar que ha canviat la manera en què consumim. Ja veurem què es volen descarregar i això ens obligarà a replantejar-nos moltes coses.*

(Miembro de la dirección de *Loops!*, 2007)

Al contrario, otros profesionales proponen en lugar de producir para varios medios, olvidarse de los medios para centrarse en los contenidos. En este planteamiento vemos la ambivalencia de la producción *cross-media* porque a medida que aumentan las plataformas dejan de ser condicionantes. Es decir, los soportes técnicos pierden importancia ante los contenidos.

*Tot tendeix a convergir i hem de deixar de pensar en televisió, ràdio i Internet [...]. Oblida't de si treballes per la tele o per la ràdio. Tu el que estàs fent és generar continguts. És cap a on anem, és el que ens demana l'usuari. Estem en aquest procés de canvi. De vegades sents que no saps per on vas, però alhora és apassionant, és el que ens inquieta a tots els que estem en aquest món, és un rept.*

(Miembro de la dirección de *Loops!*, 2007)

La pluralidad de opiniones nos revela la complejidad del desarrollo de una cultura *cross-media* común, porque mientras no haya adhesión a un solo principio estos cánones orientarán hacia distintos lugares la implementación de contenidos en los nuevos medios. No obstante, se detecta que a pesar de las diferencias, los profesionales tienden a ver el consenso y el establecimiento de una cultura *cross-media* común como una meta factible a corto o mediano plazo y progresivamente creen que asumirán y superarán los retos de trabajar en un entorno convergente.

*Crec que està canviant la forma de treballar. Cada vegada hi ha més consciència de que tots formem part de la mateixa empresa i per això hem de treballar més corporativament. Abans hi havia una certa cultura en la qual cadascú treballava per la seva banda, els de la televisió per una, els de la ràdio per l'altra i els del web per una altra. Però, afortunadament, el dia a dia ens està portant a treballar de forma més conjunta.*

(Miembro de la dirección del programa *Loops!*, 2007)



## **7 Prácticas productivas cross-media: *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips***

En este capítulo se presentan las características de la producción de programas de televisión con distintos productos multiplataforma. El análisis se desarrolla a través de la comparación entre cuatro programas: *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips*, elegidos en razón a la muestra indicada en el capítulo metodológico.

Después de situar un marco general de comprensión sobre TVC, en este apartado profundizamos en las maneras particulares de llevar a cabo la producción de televisión en un contexto de digitalización y convergencia.

Con el fin de extraer conclusiones significativas y poder presentar e identificar similitudes y diferencias entre los programas, el análisis muestra tres perspectivas sobre el problema. Primero, se consideran las estrategias organizativas. Segundo, se estudian los mecanismos de coordinación dentro de una producción digital. Tercero, se examinan las características que definen los flujos y las relaciones entre los equipos que participan en la producción de servicios y contenidos para su difusión en el teletexto, las aplicaciones interactivas de TDT, las páginas web y los teléfonos móviles.

### **7.1 La producción como una red aleatoria y dinámica**

El discurso teórico sobre la producción *cross-media* en buena parte hereda el interés de la escuela racionalista por encontrar un modelo de producción único que garantice ventajas sustanciales frente a otros. Investigadores como Jeffery-Poulter (2002) se interesan por tipificar las características que deben contener las producciones digitales y emitir un decálogo de obligaciones para llevar a la

práctica la televisión multiplataforma y darle a los contenidos características interactivas o hipertextuales.

Los teóricos influidos por las corrientes funcionalistas y positivistas que analizan la convergencia caen por este camino en una hipotética verdad o fórmula de estrategias que, en la mayoría de los casos, nunca llegan a implantarse porque sobre el terreno la investigación empírica demuestra que la realidad es mucho más compleja y aleatoria que las teorías que se promulgan sobre ella (Küng-Shankleman, 2007).

En oposición a esta mirada del problema, con este análisis no buscamos soluciones definitivas que den respuesta a las tensiones que pueden ocurrir en un entorno *cross-media* o resolver la complejidad de las dinámicas y sus procesos. Nuestro foco de interés está puesto en la manera en que cada programa diseña y rediseña sus prácticas productivas para adaptarse y responder a los cambios del entorno, sus similitudes, sus diferencias, sus ventajas y desventajas frente a otros.

Nuestro punto de vista se sitúa entonces en la escuela interpretativa y evolutiva de la organización, interesada por comprender el sentido objetivo y subjetivo de la producción en un contexto de permanente cambio. Consideramos este enfoque especialmente apropiado para este momento de desarrollo de la producción *cross-media*. Una etapa inicial donde la comprensión de las prácticas laborales nos puede brindar más conocimiento que la teorización sobre un ideal de la organización, todavía lejos de alcanzar.

La producción *cross-media* es vista en esta investigación como una red bajo la perspectiva de la ANT. Este enfoque imprime un sello importante a nuestro análisis porque bajo este ángulo, la red está en cambio o creación permanente y esta característica supone uno de los principales retos del análisis.

No podemos llegar a conocer completamente el tejido de actores que integran la red. Cada vez que llegamos a un punto, éste se bifurca hacia otros,

produciendo una extensión constante porque no es posible contenerla como si fuese algo estático para estudiarla y ponerla bajo el microscopio.

Esta noción de red, difiere de las redes que se conciben a partir de la neurología o las telecomunicaciones o incluso las que se construyen bajo los preceptos del *Social Network Analysis* (SNA) porque estos estudios, desde una mirada estructuralista y sistemática, creen que los lugares que ocupan los actores dentro de la red son regulares y que es posible establecer nodos estables interconectados que definan estructuras concretas. Sobre el papel, los resultados son bastante convincentes, pero sólo funcionan en el plano teórico porque en el plano social, desde la perspectiva de la ANT, la red siempre está ensamblándose.

A la movilidad de las redes debemos añadir que cualquier análisis de lo social rememora, elimina, separa y vuelve a reunir los agregados sociales constantemente (Latour, 1999). Por ello, nuestros registros nunca corresponderán con formas predeterminadas. Usamos la ANT como una manera de viajar de un punto a otro, de una área de la empresa hacia otra, de un profesional a la máquina que usa, emulando, como sugiere Latour, la tarea de un cartógrafo que debe dibujar un camino y evitar atribuir valores más allá de lo palpable y lo visible que haya encontrado.

Asumimos que las prácticas productivas no son transparentes y no se realizan bajo el pleno control de la conciencia de los actores que participan en ellas. Sino, que discurren como un nudo, un nodo y un conglomerado de muchos conjuntos sorprendentes de agencias que tienen que ser desentrañadas lentamente.

La relación entre los actores en nuestras redes está delimitada por la acción, pero el problema yace en que las acciones no sólo suceden, sino que modifican los procesos. Es decir, cada vez que un nuevo actor interviene, genera transformaciones. La pregunta para nosotros es entonces comprender qué se ha transformado.

A pesar de que nuestro punto de partida puede parecer a primera vista muy abierto o poco concreto, consideramos que la idea de red resulta especialmente útil para identificar las funciones de los actores humanos y no humanos que participan en la producción *cross-media* y conocer la forma en que se relacionan principalmente porque las prácticas productivas *cross-media* son inciertas, no presentan rutinas de trabajo sólidamente establecidas y se escapan a las generalizaciones.

Las prácticas laborales de las que hablamos están sometidas a un gran número de cambios derivados de la innovación tecnológica y por tanto se caracterizan por su mutabilidad en el tiempo y en el espacio. Como se verá en el análisis, la elaboración de cada uno de los productos conlleva siempre nuevas asociaciones que alteran la posición de los actores y su función frente a los demás.

*The potentialities of ANT are still largely untapped, especially the political implication so a social theory that would not claim to explain the actors' behaviour and reasons, but only to find the procedures another's world-building activity.*

(Latour, 1999: 21)

## **7.2 Estudios de caso**

El análisis de las prácticas productivas que abordaremos a continuación sería imposible sin comprender antes las características generales de la evolución de los espacios televisivos que hemos elegido, *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips*. Por ello, antes de pasar al análisis de la producción se introducen sus particularidades y su estado en el momento de la observación y sus distintas estrategias de expansión multiplataforma.

### **7.2.1 Club Super3**

El *Club Super3* es uno de los programas más antiguos y estables de Televisió de Catalunya. Este proyecto nace con una idea doble, por un lado ofrecer la posibilidad a los niños de entrar en un club que les proporcione entrada gratuita



a diversas actividades de entretenimiento y por el otro, crear un proyecto audiovisual que lidere la parrilla de televisión infantil de TVC. “La idea de programa-club es indisoluble y no existen preferencias o jerarquías entre ambos propósitos”, enfatiza un miembro de la dirección del *Club Super3*, 2008. El programa se emite por primera vez el 11 de febrero de 1991, un momento donde la producción infantil en España es escasa y la oferta de televisión pública en general es poco plural tras el nacimiento de las televisiones autonómicas y privadas (Galera, 1998).

El formato del *Club Super3* es el contenedor, un concepto acuñado por Wolf (1999) para describir programas de larga duración que incluyen entrevistas, números musicales, algún documento filmado, concursos con la presencia central del conductor. En un primer momento, estos espacios, generalmente llamados *magazines*, aparecen en Estados Unidos para atender a las necesidades de una audiencia dividida y en España, rompiendo con los distintos géneros clásicos, aparecen posteriormente presentando una programación fragmentada en torno a la figura del conductor o conductora (Fernández Peña e Ibañez, 2000).

En el terreno infantil, estos espacios se distinguen por una estructura flexible y abierta, la exaltación al presentador o presentadores y la introducción de los dibujos animados como núcleo principal. Todo ello aderezado con concursos, juegos y publicidad directa e indirecta de anunciantes y patrocinadores (Galera, 1998).

El Super3 también es un club, por tanto se ha de pactar con las entidades, organizar eventos. Algunos creen que esto es publicidad, pero no lo es porque nosotros no sacamos ningún beneficio. Pero tenemos que crear piezas para informar a los socios sobre las actividades.

(Miembro de la dirección del *Club Super3*, 2008)

La conformación del *Club Super3* es una idea de Teresa Guitar, jefa del gabinete de dirección de TVC en 1991 y actual directora de *marketing* de la cadena. Su concepto está inspirado en un programa infantil emitido a finales de la década de 1980 en el canal 56 de Boston que integra un espacio de televisión y un club infantil. En ese momento, Jaume Ferrús dirige TV3 y

encuentra factible adaptar este esquema a la televisión autonómica, ya que Catalunya cuenta con una oferta cultural consolidada y el tipo de territorio, no muy extenso, permite ofertar actividades próximas a una gran parte de la población. El *Club Super3* comienza a emitirse por televisión a la par que se anuncia como club social bajo la dirección de Joan Sibina y Anna Ribas. Desde sus primeras semanas, el proyecto desborda las expectativas más optimistas de sus creadores.

En la prospección del proyecto calculamos que el primer año podríamos contar con unos 10.000 socios, pero el primer mes ya habíamos alcanzado los 12.000.

(Directora del departamento de *marketing* de TVC, 2008)

La clave del proyecto reside en una estrategia basada en la proximidad y la participación de los televidentes por medio del club de socios. Con la creación del *Club Super3*, TVC como las demás cadenas que en los años posteriores imitaron su fórmula con programas como *Pinnic* (TVE), *A la Babalà* (Canal 9 de Valencia) y *Megatrix* (Antena 3), crea una línea de producción infantil a través de la cual une series infantiles mediante microespacios o *sketches* protagonizados por personajes provenientes de un mundo irreal.

Los pequeños telespectadores tienen la oportunidad de darse de alta en el club de forma gratuita a través de un cupón que se puede conseguir en todas las oficinas de La Caixa. De este modo, el club logra ser el más grande de Catalunya con más de 1.000.000 socios en 2008, de los cuales unos 600.000 son activos (los demás superan los 14 años y por tanto no participan de las actividades). Con estas cifras, el *Club Super3* se convierte no sólo en un fenómeno cuantitativamente representativo, sino que se consolida, de acuerdo con TVC (2008), como “*referent i motor de cohesió i integració a Catalunya*”.

Recordo que la meva mare, quan es van començar a fer els carnets del supers. Ens el va fer deseguida al meu germa i a mi, i ens va fer tanta ilusió veure la nostra foto amb un carnet de TV3... ens semblava que eram molt importants!!

**Figura 22. Comentario de uno de los socios del Club Super3**

Fuente: Imagen tomada de <http://www.tv3.cat/25>, 15 de octubre de 2009.

La estrategia de promoción de actividades resulta provechosa para los niños con entrada gratis a las actividades del club y para las entidades que consiguen no sólo atraer nuevo público a sus eventos, sino también anunciarse sin ningún coste en las distintas plataformas del programa.

El *Club Super3* se emite de lunes a domingo en el canal K3 en tres franjas horarias: mañana, medio día, tarde, y en TV3 los fines de semana por la mañana. Las franjas se organizan por bloques compuestos por una pieza de producción propia, una serie de producción ajena y publicidad.

En su primera etapa los personajes del programa interpretan a Nets, Noti-Press, Petri y Ruïnosa, a ellos cabe añadir el presentador vegetal, Tomàtic y Megazero, un virus que intentaba destruir el club. Gracias al éxito del programa, estos protagonistas consiguen instaurarse en la memoria de la población catalana que una década más tarde se reconoce como “la generación Tomàtic”. El alcance social del proyecto puede ilustrarse a través de la página de seguidores de Tomàtic en *Facebook*, *Per l'antic club super3*, que alcanza los 31.974 seguidores en noviembre de 2010.

Sóc el número de Súper 292677 i penso que el Tomàtic ha sigut la tomaca més famosa de Catalunya durant anys

**Figura 23. Comentario de los socios del Club Super3**

Fuente: Imagen tomada de <http://www.tv3.cat/25>, 15 de octubre de 2009.

Con relación al proyecto inicial, el cambio más importante del programa se produce el 12 de septiembre de 2006. A partir de ese momento, el *Club Super3* mantiene la estructura de contenedor con pequeñas piezas de producción propia entre series, pero la dirección decide renovar los contenidos y los personajes. A partir de entonces, los protagonistas del programa pasan a ser Pau, Àlex, Lila, Roc y Fluski, una familia atípica procedente del mundo de los dibujos animados que adquiere forma real. Los personajes ya no aparecen sobre un fondo de *chroma key* como solían hacerlo, sino que la escenografía pasa a ser material de *atrezzo* en un plató donde se recrea el interior de la casa en la que viven los nuevos protagonistas.



**Figura 24. Personaje Lila del *Club Super3***

Fuente: Frame del video de la emisión por antena del *Club Super3*, el 6 de diciembre de 2008.

El argumento trata sobre las situaciones a las que se enfrentan los personajes en su nueva vida y las relaciones con sus amigos del mundo real: el casero, el señor Pla, y su sobrina, Pati Pla, de la que Roc está secretamente enamorado.

*Als nens els encanten les sèries, per això apostem per un format similar a una sitcom, encara que sigui més car, complex i comporti més treball i més actors. L'argument no té continuïtat. Només fem gags d'un minut o dos. De vegades fem una petita trama que dura un parell de setmanes, però normalment són peces soltes.*

(Miembro de la dirección del *Club Super3*, 2008)

Con este cambio se eleva la franja de edad de los telespectadores de 8 años a los 12 años. A la par, esta estrategia televisiva se refleja en el club de socios, que emite dos nuevos tipos de carnet diferenciados por edades. El primero, llamado Super3 está dirigido a niños hasta 8 años, y el segundo, Super3+, a niños de 8 a 14 años para actividades destinadas al público más mayor.

La última transformación del *Club Super3* se produce en el marco de la fiesta anual del programa, el 18 de octubre de 2009, cuando TVC anuncia que el Super3 pasará a ser un “canal infantil multiplataforma” para niños de 0 a 14 años que se emite por TDT todos los días de las 6 a las 21 horas. El canal Super3 mantiene una estructura similar al programa contenedor que lo precedía, con un aumento en el número de series y los espacios de producción propia.

De acuerdo con Daniel López, director del nuevo canal infantil (2009), los contenidos de este proyecto audiovisual se apoyan en tres ejes: 1) la participación de los telespectadores, 2) la producción propia y 3) las series, los programas y las películas de animación. Su vocación multiplataforma, explica el director, se expresa en el mantenimiento y la potenciación de los productos del programa en Internet, la revista del programa y el incremento de la lista de más de 180 actividades gratuitas que el club ofrece a los niños.

El cambio de programa a canal parece responder a una ampliación en el horario de emisión, pero en realidad no altera los contenidos, que siguen fieles a la concepción inicial del proyecto, ni a las piezas de producción propia con los personajes del programa que siguen actuando como articuladoras de la parrilla televisiva.

### **7.2.2 3xl.cat**

El programa *3xl.cat* es el primer espacio de TVC planteado como un proyecto que involucra el desarrollo de productos para televisión e Internet de forma simultánea desde sus orígenes. El responsable de la programación del Canal 33 en ese momento, Jordi Serra lo describe como “un proyecto en la línea de

las *crossplatforms*". Según TVC (2006), la filosofía del programa es "*tot el que surt a la pantalla de TV s'amplia a la web*".

El proyecto aparece el 15 de mayo del año 2000, un momento de expansión para las *punto com*, en el que los jóvenes comienzan a adoptar Internet como un medio de diversión y entretenimiento. Los contenidos para este *target* en los canales públicos en España son escasos. Sólo la televisión de pago por cable y satélite ofrece espacios dirigidos a este público a través de canales temáticos como Cartoon Network, Jetix, Nickelodeon o Disney Chanel.

Marc Mateu, director del área multiplataforma de TVC (2008) y Ferran Molinas, director de *Loops!* (2008) conciben este programa como un espacio de entretenimiento en torno a la cultura digital y los videojuegos. De acuerdo con Marc Mateu, el *3xl.cat* es el origen de Ccrtvi, ya que en sus fundadores se delega la explotación de contenidos para medios digitales en la CCMA.

El *3xl.cat*, llamado *3xl.net* hasta abril de 2007, está dirigido al público que deja el *Club Super3* porque se hace mayor. Es decir, adolescentes y jóvenes en la franja de edad que comienza a los 14 años, justo cuando se desactiva la afiliación social al club infantil de la cadena.

Aunque los contenidos del *3xl.cat* se orientan especialmente a jóvenes hasta los 23 años, los estudios de audiencias del canal demuestran que el público infantil (entre 10 y 15 años) adquiere mucho peso en el programa y llega a ser incluso mayoritario debido especialmente a la atracción hacia el formato transgresor de este espacio y a la inercia en el consumo de dos programas que se emiten seguidos en la parrilla (Fernández, 2007).

Al igual que el *Club Super3*, el *3xl.cat* presenta en televisión un formato de contenedor de series de ficción entre las cuales se emiten piezas de producción propia que sirven para separar y dar continuidad a la franja horaria, como reportajes y concursos. Pero a diferencia del formato de su predecesor, el *3xl.cat* no tiene conductores, presentadores o personajes centrales.

El espacio en televisión tiene una duración media de tres horas, se emite por el K3 de lunes a viernes en las franjas de medio día y tarde, de 13:45 horas a 14:45 horas y de 20:00 horas a 21:30 horas. Contiene series de tres tipos: *sitcoms*, ciencia ficción y manga, esta última ocupa la mayor parte del espacio, concretamente el 88% de su oferta semanal (Fernández, 2007).

La emisión del programa se mantiene hasta mayo de 2008, cuando TVC decide suspender la producción propia de piezas para el contenedor, pero conserva la marca del programa en antena, dejando las piezas de continuidad gráfica que lo identifican, como ráfagas, cortinillas o notas promocionales de series. El director de contenidos de Ccrtvi (2008) lo resume diciendo: “Se mantiene el envoltorio pero no el contenido”.



**Figura 25. Imagen de presentación del programa *3xl.cat* en antena**

Fuente: *Frame* del video de la emisión por antena de *3xl.cat*, TVC, 2007.

Desde una perspectiva general, la interrupción del programa obedece a una estrategia global derivada del cambio de dirección que afecta la cultura empresarial de la organización y particularmente el proyecto de televisión para niños y jóvenes de TVC. En el 2008, la dirección discute si el programa cambiará de nombre o desaparecerá, para dar paso a uno nuevo.

Finalmente, el 14 de abril de 2009, TVC lanza un nuevo espacio bajo el nombre de *TAGS*, dirigido a un público preadolescente, el mismo *target* original del *3xl.cat*. Pero a la vez decide mantener la marca 3xl para convertirla en el nuevo canal juvenil de la cadena. *TAGS* es liderado por el mismo equipo que estuvo en la web y el programa *3xl.cat* y se promociona desde sus inicios como un proyecto multiplataforma que involucra servicios para TDT, Internet y teléfonos móviles. El programa, de quince minutos de duración, se emite de lunes a viernes por el canal infantil Super3 a las 13:25 horas y los sábados y domingos a las 14:20 horas.

El eje de *TAGS* es la participación de la audiencia. Bajo el lema, “*dir-hi la seva*”, los presentadores motivan al público a participar por medio de todas las plataformas del programa y a formar parte de la comunidad *online* que aglutina el portal *tags.cat* (TVC, 2009). Por otra parte, el 19 de septiembre de 2010, comienzan las emisiones del 3xl. El nuevo canal juvenil se emite por la misma frecuencia del canal Super3, de las 21:30 horas hasta las 6:00. Conservando la idea del contenedor, en su programación sobresale el manga, la animación y las series para un público entre 16 y 25 años, declarado por TVC (2010) como “100% digital y muy acostumbrado a las nuevas plataformas tecnológicas”. Por ello el canal 3xl presenta una nueva web, con numerosos servicios para promover la participación de los usuarios y la formación de una comunidad *online*.

### **7.2.3 *Loops!* y *Ritmes.clips***

*Loops!* se emite desde el 15 de febrero de 2005 hasta el 17 de diciembre de 2008. TVC lo define como un programa musical divulgativo, con especial atención a la música catalana y con un claro perfil pedagógico. Su objetivo es explicar estilos y enseñar las facetas e historias de la música que podrían pasar desapercibidas en otros programas de este género.

*Loops!* surge en el 2005 cuando el programa *No n’hi ha prou* se acaba. El espacio cambia de nombre, pero mantiene el equipo de producción que pasa completo de un programa a otro, en un proceso de transición de una semana.



El mismo equipo diseña el nuevo proyecto y realiza las pruebas antes de comenzar las emisiones regulares.

Yo venía de trabajar en el proyecto del programa *3x1.cat* durante cuatro años. Traté de quedarme con las mejores cosas de este programa, potenciar Internet y afinar contenidos. La idea que planteamos en un principio era dirigirnos a gente joven y no centrarnos en un tipo de música. Queríamos distanciarnos un poco de la actualidad musical. Explicar cosas relacionadas con la música porque nuestra vida está conectada con la música y por eso hacíamos reportajes de música y moda.

(Miembro de la dirección de *Loops!* y *No n'hi ha prou*, 2007)

Aunque *No n'hi ha prou* y *Loops!* son programas musicales, difieren en su *target* y estilo. El primero está dirigido a un público adolescente, es conducido por dos presentadoras que le dan un aire de espectáculo al espacio y sus entrevistas a los artistas tienen un carácter promocional. Su finalidad es promocionar la música en directo y las presentaciones de discos. En cambio, *Loops!* es un programa de reportajes en profundidad, con menor atención al mercado y dirigido a telespectadores más adultos, entre los 20 y 40 años.

Ambos programas responden a una línea de programación musical consolidada en TVC que comenzó con *Sputnik*, “la marca de música que nos define como canal y como televisión” (Exdirector de *Loops!*, 2007). *Sputnik* nace tras la aparición de los canales temáticos como MTV, como una forma de compensar la poca presencia de la música catalana en la televisión autonómica con programas especializados que dan valor a la programación. En esa época la música atraviesa una fase de expansión en Catalunya, surgen nuevos grupos y abundan los conciertos, los clubs y los festivales.

Pero la inestabilidad del mercado musical, debido a los cambios de tendencias y modas se refleja también en las variaciones de la parrilla y en enero del 2007, con el incremento de horas de emisión del canal K3, *Sputnik* pasa de ser un magazín de actualidad a un espacio de documentales, la mayoría de producción externa, y *Loops!* se convierte en el principal exponente de la oferta musical de la cadena. A diferencia de su predecesor, donde resalta la música *indie* con la promoción de autores independientes que no encajan con los criterios de las grandes discográficas, *Loops!* aspira llegar a todo tipo de

público, sin amplios conocimientos musicales o preferencias por un género particular.

*Loops!* tiene una duración de media hora, se emite los martes a las 23:30 horas por el Canal 33. Sus contenidos lo conforman cuatro bloques de formatos diferentes, como monográficos sobre temas relacionados con la música, reportajes vivenciales de seguimiento a los artistas o divulgativos sobre los estilos musicales. La última sección del programa se dedica a pequeñas notas de agenda sobre conciertos y festivales. Los ejes temáticos del espacio son las noticias nacionales e internacionales relacionadas con la música, los conciertos en Catalunya y las curiosidades de la historia de la música.

En la línea editorial de *Loops!* se manifiesta una sensibilidad especial hacia la música hecha en Catalunya, ya sea en catalán, castellano o inglés. Un propósito que comparte en la parrilla con *Ritmes.clips*, un espacio de media hora dedicado a los videoclips hechos en los Països Catalans de todos los géneros: *pop*, *rock*, *reggae*, *hardcore*, *indie*, electrónica, *hip-hop* y *folk*.

Las emisiones de *Ritmes.clips* se inician el 12 de mayo de 2004, se suspenden en septiembre de 2008 y se reactivan en marzo de 2009, cuando la dirección de TVC decide lanzar la franja *Ritmes* dentro de la nueva programación del Canal 33. Hasta el 2008, *Ritmes.clips* se presenta a las 13:30 horas, una vez a la semana, los sábados en el Canal 33. A partir de su relanzamiento, en 2009, *Ritmes* se emite todos los días, de lunes a viernes, de 14:00 horas a 15:00 horas; los sábados de 7:00 h. a 12:00 h. y los domingos de 7:00 h. a 10:30 h.

En sus dos etapas, a diferencia de *Loops!*, *Ritmes.clips* no cuenta con un presentador, no tiene reportajes o invitados. Todo el programa se articula con la ayuda de una voz en *off* que expone los contenidos al público. Su formato no requiere grabación, pero demanda a sus realizadores amplios conocimientos musicales, búsqueda, selección y montaje del material.

*Ritmes.clips* surge como la ventana en televisión del portal musical [ritmes.cat](http://ritmes.cat) que aglutina todos los programas de este género de la radio y la televisión

producidos TVC y Catalunya Ràdio. De esta manera, se convierte en el primer programa de televisión en TVC que nace después de la web que le da nombre y no a la inversa, como ocurre hasta ese momento.

*Crec no s'ha de discutir sobre què ha d'antecedir al fet que, si la pàgina web o el programa, és el mateix que preguntar-nos què va ser primer, si l'ou o la gallina. El millor és desenvolupar-los tots dos de forma paral·lela. Si penses en totes les finestres des del principi és més fàcil treballar després que si has de treure la resta d'un programa de televisió o d'Internet. Però de vegades fer-ho així no és possible.*

(Exdirector del programa *Ritmes.clips* y la web *ritmes.cat*, 2008)

*Ritmes.clips* y *Loops!* son programas ideados por Alex Fábregas, director ejecutivo del programa *Silenci* (2007). En la web, *ritmes.cat* se dirige a un público amplio a través de diversos estilos y contenidos, pero en televisión, *ritmes.cat* se dedica exclusivamente a producciones catalanas.

*Loops!* y *Ritmes.clips* comparten contenidos y presentan sinergias productivas de piezas como la agenda que se construye de forma conjunta a partir de las aportaciones de los productores de televisivos y radiales dedicados a la música. Ambos programas mantienen la estructura y objetivos iniciales hasta finales de 2007, cuando la dirección de TVC comienza a plantearse la necesidad de modernizar la oferta musical de la cadena con un proyecto que a largo plazo afecta su continuidad en antena a la vez que la del portal *ritmes.cat*.

El cambio de orientación de los programas musicales comienza a ser visible con la anulación del área de nuevos formatos y la renovación de la parrilla del Canal 33 para promover programas culturales para una audiencia más generalista. La eliminación del área de nuevos formatos, que hasta ese momento se encarga de la elaboración de espacios de televisión para públicos más minoritarios y exigentes conlleva la supresión no sólo de *Loops!*, sino también de otros programas como *Silenci* y *Rodasons*.

Para los realizadores televisivos, los cambios no demuestran que los programas musicales estén en crisis. Al contrario, consideran que aumenta el consumo de música porque la música está por todas partes, en los gimnasios,

en el metro, en los restaurantes y por tanto el público potencial es mayor. Pero las características del nuevo consumo musical motivan opiniones contradictorias sobre los contenidos que deben tener los programas. Mientras unos apuestan por contenidos híbridos para públicos diversos, otros defienden la creación de espacios para una audiencia más fragmentada y con más conocimientos musicales.

*És difícil fer un programa de música que agradi a tots. Aquí tenim programes de música popular, sardanes, clàssica, pop, rock, documentals, òpera i crec que no funcionaria si els ajuntéssim tots. Pots tenir un plantejament general com el del Canal 33 però s'han d'oferir programes que reflecteixin la varietat musical.*

(Miembro de la dirección de la web ritmes.cat)

La discusión continúa a nivel interno entre los productores de programas musicales en el 2009 hasta que la dirección se inclina por ofrecer una nueva oferta musical que parece recoger las dos posturas, por un lado opta por la confluencia de contenidos con el programa *Ànima* y por el otro, por la fragmentación de gustos, con el nuevo *Ritmes*.

Ambos espacios son presentados en el lanzamiento de la parrilla en el Canal 33 el 9 de marzo de 2009. *Ànima* llena parcialmente el vacío de *Loops!* con una emisión de lunes a viernes. Sus contenidos, con una vocación más generalista comprenden reportajes no sólo de música, sino también de cine, libros, teatro y otras expresiones culturales. Jofre Font y Sara Loscos, que antes ocupaban el cargo de director y presentadora, respectivamente en *Loops!*, pasan a ser reporteros de *Ànima*.

La franja *Ritmes* se construye bajo el concepto del programa que antes tenía otro programa musical llamado *Tùrmix*: videoclips o conciertos del archivo audiovisual de la cadena que no exigen grabación ni producción propia. El nuevo *Ritmes* engloba diferentes programas musicales bajo una sola marca. Su concepto es similar al del contenedor televisivo, pero esta vez se anuncia como “franja”, ya que no presenta piezas de producción propia entre espacios, sólo videoclips con música de todos los géneros. Cada día *Ritmes* asume un nombre diferente: lunes, *Ritmes Concert* (música en vivo); martes, *Ritmes*

*Clàssica* (música clásica); miércoles, *Ritmes cat* (música catalana); jueves, *Ritmes Arrels*, (música tradicional del mundo), y viernes, *Ritmes Pop Rock* (música actual de varios géneros como *pop*, *rock*, música electrónica, *jazz* y música negra). Los fines de semana *Ritmes Col·leccions* (actuaciones y videoclips de las décadas 1960, 1970 y 1980) y reemisiones de *Ritmes Arrels*, *Ritmes Concert* y *Ritmes cat*.

#### 7.2.4 Expansión multiplataforma de los proyectos televisivos

La diversidad de los programas expuesta ha impulsado un desarrollo de productos multiplataforma muy heterogéneo. De acuerdo con los objetivos, el presupuesto y la propia evolución de cada proyecto, se elaboran productos que refuerzan y amplían la misión de cada uno de ellos de forma diferente. En la tabla 8 pueden apreciarse los productos multiplataforma de cada programa. Los nombres de los espacios se presentan de forma abreviada, siendo S3: *Club Super3*; 3xl: *3xl.cat* y LyR: *Loops!* y *Ritmes.clips*. Los espacios grises denotan la existencia de productos en cada plataforma.

**Tabla 8. Oferta de productos multiplataforma en *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips***

Productos multiplataforma									
	Productos para TDT		Productos para Internet			Productos para teléfonos móviles			
	Teletexto	Interactivos	Sitio web	Video online	Participación	Video	Participación	Promoción	Informativos
S3									
3xl									
LyR									

Fuente: Elaboración propia, octubre 2008.

Como se aprecia en la tabla 8, encontramos que todos los programas han implementado productos multiplataforma similares. Esta uniformidad es especialmente notable en la creación de sitios web, la emisión de emisión de

video *online* y la incorporación de herramientas de participación para la audiencia en Internet, así como en la presencia de servicios promocionales e informativos a través de teléfonos móviles.

No obstante, si profundizamos en los contenidos que se ofrecen por cada plataforma encontramos muchas diferencias con relación al uso que cada programa ofrece a las potencialidades técnicas y al lugar que desempeña cada medio con relación a las demás dentro de un proyecto común.

Si consideramos el teletexto, vemos que el *Club Super3*, *Loops!* y *Ritmes.clips* disponen de servicios en esta plataforma. Sus contenidos son básicamente informativos. El *Club Super3* es el único programa de TVC que cuenta con una sección exclusiva dentro del teletexto. Entre las páginas 181 y 189 se accede a información práctica dirigida a los socios del club y a una descripción genérica del argumento del espacio televisivo. El teletexto presenta una lista de todas las actividades del club con el nombre de la acción y la población; eventos recomendados, con datos específicos como la dirección exacta o el teléfono de contacto y las actividades que requieren invitación.

En el teletexto, también se promocionan los juegos del sitio web del programa *super3.cat*, la lista de los ganadores del regalo del día, la pregunta para concursar, y durante las fechas previas a la fiesta del club, información práctica sobre el evento como día, hora y lugar.

Los programas *Loops!* y *Ritmes.clips* presentan en el teletexto de TVC una sección común bajo el título *ritmes.cat* que abarca de las páginas 491 a 494. Este módulo está dividido en cuatro apartados: noticias, concursos, efemérides y novedades CD. Las noticias tratan temas relacionados con la música a nivel nacional e internacional, como nuevos proyectos musicales o giras; los concursos remiten al portal *ritmes.cat*, donde los usuarios pueden responder preguntas y ganar entradas a conciertos o discos; las efemérides reseñan hechos históricos relacionados con la música que tuvieron lugar durante los años anteriores y la sección de novedades se ocupa de presentar los nuevos álbumes del mercado.

En el caso del *3xl.cat*, a pesar del amplio desarrollo multiplataforma del espacio, el programa no presenta contenidos en teletexto porque este servicio se considera por el equipo de producción como rudimentario para la imagen avanzada que quería dar el proyecto a sus televidentes.

De todos los programas elegidos en este estudio, sólo el *Club Super3* presenta un juego interactivo en TDT: *Fluski-clau*. Este juego, inaugurado el 12 de octubre de 2006, promueve los nuevos personajes del programa, entre los cuales destaca Fluski, un personaje mitad hombre, mitad gato. El juego de habilidad consiste en ayudarlo a encontrar una llave para salir del mundo de los dibujos animados a través de diez pantallas diferentes.

Si bien el juego responde a las características de los servicios interactivos autónomos (SIA) (Prado et al., 2008), porque fue creado para estar disponible permanentemente, en el 2008 sólo está operativo durante la emisión de tarde del *Club Super3* y los fines de semana, debido a que el múltiplex no soporta al mismo tiempo este servicio y el de SMS del programa *Els Matins*. Un hecho que anticipa los conflictos derivados de la gestión del múltiplex.

Aunque *Fluski-clau* es el único juego interactivo que hallamos en el momento del estudio, el *Club Super3* también ofreció a través de la TDT el primer juego interactivo para esta plataforma en España, llamado *De 2en2*, además de información adicional sobre los personajes del programa durante los años 2006 y 2007.

Si nos remitimos a Internet, encontramos que todos los programas cuentan con sitio *online*, pero notamos diferencias considerables con relación a los contenidos que se presentan en las páginas web de cada programa y el rol que desempeña Internet dentro del proyecto. El *Club Super3* privilegia el uso de Internet como plataforma de participación y por ello en su portal sobresalen los contenidos dirigidos al entretenimiento y a los servicios que permiten la interacción del público. El sitio web contiene una amplia oferta de juegos y

concursos, además de secciones dedicadas a informar sobre las actividades del club, los personajes del programa y las series que se emiten por televisión.

El portal *super3.cat* surge en el 2001 con la idea de ser un espejo del programa de televisión y por tanto su función es secundaria frente a la producción televisiva. El sitio *online* se idea para reforzar el proyecto del club social y por tanto una gran parte de sus contenidos son sólo accesibles para los socios, una cifra que en diciembre de 2008 asciende a los 494.187 usuarios registrados.

Por el contrario, el sitio web del *3xl.cat* nace de forma paralela al programa y se desarrolla como un producto con identidad propia y en igualdad de condiciones. En su primer período, el portal se estructura a partir de secciones que responden a las líneas temáticas del programa de televisión. La web tiene como objetivo ampliar y actualizar los reportajes que se emiten por antena. Pero a partir del rediseño del proyecto en 2007, el sitio *online* opta por privilegiar los contenidos generados por los usuarios. A partir de ese momento deja de ser un sitio informativo y pasa a ser un punto de encuentro para una extensa red social que puede publicar en el sitio web *3xl.cat* sus páginas personales y que alcanza los 757.141 usuarios registrados en diciembre de 2008.

A diferencia de lo que sucede con el *Club Super3* y *3xl.cat*, los programas *Loops!* y *Ritmes.clips* no cuentan con portal propio sino con un *minisite* durante sus primeros años y a partir de 2005 con blog de programa alojado dentro del portal *ritmes.cat*. El portal surge bajo el nombre *ritmes.net*, pero en febrero de 2006 éste, al igual que todos los sitios web de la CCMA pasan a ser *.cat* para respaldar una iniciativa social de reconocimiento a todos los sitios *online* de habla catalana.

Los contenidos del *minisite* así como los *blogs* son una derivación de los contenidos del programa televisivo y su emisión en antena, que ejerce un lugar central dentro del conjunto de medios en ambos proyectos. No obstante, el público de *Loops!* y *Ritmes.clips* se beneficia de todos los servicios disponibles



en el portal ritmes.cat como *chats*, foros, juegos y concursos, además de una agenda actualizada de conciertos de todos los géneros, noticias sobre novedades musicales y canciones en mp3, comunes para todos los programas musicales de la cadena.

Los cuatro programas de la muestra presentan el video de las piezas de producción propia en el servicio de video por demanda de TVC, 3alacarta.cat y en su sitio web, pero ninguno adelanta en Internet la emisión del programa que se pasará por antena. Aunque el video en Internet está consolidado en el 2008, vale la pena mencionar de forma especial el caso del *3xl.cat*, pionero en TVC por ofrecer a su audiencia la posibilidad de seguir el programa también en su web desde el 2004.

El uso de los teléfonos móviles como plataforma de expansión de los proyectos audiovisuales presenta también semejanzas. Los cuatro programas de la muestra ofrecen melodías y fondos de pantalla con el logotipo que caracteriza su imagen televisiva. Pero en el uso de las potencialidades de esta plataforma destaca especialmente en *3xl.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips*, con secciones exclusivas dentro del portal para teléfonos móviles de la cadena.

La sección del 3xl para teléfonos móviles aparece coincidiendo con el nacimiento del canal K3, en abril de 2001. En ésta se ofrecen además de elementos promocionales como fondos de pantalla y descarga de melodías, noticias relacionadas con la cultura, el entretenimiento y el horóscopo.

A estas posibilidades se suma un servicio para los jugadores de *Espai8*, que les permite consultar a través de teléfonos móviles su estatus en el juego, obtener tecas (la moneda que se usa para hacer transacciones en los planetas), conocer cuando alguien ataca el planeta donde habita o ponerse en estado de hibernación durante un período de vacaciones y distintos contenidos desarrollados esporádicamente para promover concursos y animar la participación. Cabe señalar que aunque los servicios para móviles tuvieron una acogida minoritaria, ilustran las posibilidades de explotación *cross-media* de esta plataforma.

*Espai8* es un juego diseñado como un producto multiplataforma al que se accede a través de la web *3xl.cat*, que tiene como argumento una galaxia donde ocho tribus deben enfrentarse a la naturaleza para evitar que sus planetas sean absorbidos por un agujero negro. Para hacerlo, los habitantes se organizan y luchan por el poder en tres galaxias: Nemant, Gromant y Blamant.

Desde su lanzamiento, en el Salón del Manga, el 24 de octubre de 2003, este juego incide profundamente en la afluencia de público a la web del programa y en su audiencia televisiva. En los primeros 60 días de su inicio, *Espai8* presenta más de 24.000 jugadores nominales activos y 50.000 mensajes en 38 foros de los jugadores (Fernández, 2007).

*El joc té com a objectiu generar una comunitat al voltant del programa. Va ser pensat per a usuaris que estaven acostumats a viure a la web i per a ells es va crear un món per compartir.*

(Miembro del área de comunidades virtuales, webs juveniles y juegos de Ccrtvi, 2008)

*Espai8* es producido e ideado por Ccrtvi. La productora catalana X-Lives es la responsable del desarrollo del juego y Àlex Gallego es el autor de las ilustraciones. Entre los reconocimientos que obtuvo el juego es de especial mención el premio BDA de plata como mejor web en *Flash*, después de la web de Fox en los premios Promax 2005. En sus primeros años, Maripax, un personaje que encarna una reportera galáctica dinamiza el juego a través de reportajes semanales que se emiten por antena y un *chat* en la web del programa, los domingos a las 20:30 horas. *Espai8* adquiere un papel relevante incluso fuera del portal del *3xl.cat*. Entre el 2003 y el 2004, los usuarios crean otras webs donde elaboran estrategias, organizan ejércitos, crean una religión y establecen encuentros periódicos entre jugadores.

Por otro lado, los programas *Loops!* y *Ritmes.clips* tienen presencia en el portal de teléfonos móviles en la sección *ritmes.cat*. Esta plataforma es utilizada por todos los programas musicales de la cadena como medio de promoción, información y participación. Los contenidos de este apartado así como sus líneas de diseño son una adaptación de los textos que aparecen en el portal

ritmes.cat. Pero en este caso la oferta es menor. Sólo se ofrecen las secciones noticias y agenda. Las noticias se organizan según su género musical (alternativa, *pop rock*, *hip hop*, etcétera). Sus textos son breves y por lo general son acompañados de una imagen.

La línea de productos multiplataforma va más allá de las tres plataformas contempladas en este estudio (TDT, Internet y teléfonos móviles). El *merchandising* y las actividades sociales en las que participa la audiencia forman parte también del entorno *cross-media* en todos los programas. En el caso del *Club Super3*, su actividad social supone la creación constante de funciones para el público entre las cuales destaca una fiesta anual y las actuaciones del grupo musical SP3. Esta formación participa durante todo el año en eventos organizados por los ayuntamientos y otras entidades públicas y privadas en Catalunya y del resto de España en representación del *Club Super3*.

La estrategia de expansión multiplataforma en el *Club Super3* se complementa con una gama de artículos de *merchandising* para promocionar la marca, además de la revista *Super3*. Esta publicación, que destaca por ser la primera revista infantil en Catalunya, inicia su circulación en diciembre de 1997 y se suspende en diciembre de 2008, cuando la dirección decide sacar el último número y anuncia una reformulación del proyecto, que aún no se ha producido en el 2010.

Por su parte, para estrechar los lazos con su audiencia, el *3xl.cat* programa en sus primeros años un encuentro anual llamado Fira 3xl.cat, participa en festivales musicales como el Sónar o el Senglar Rock y en eventos dirigidos al público seguidor de los dibujos animados como el Saló del Manga y el Saló del Còmic.

La naturaleza *cross-media* del proyecto supone una fuerte apuesta por la creación de marca también en el *3xl.cat*. En esta línea, el *merchandising* del programa incluye durante su historia productos como camisetas, bolígrafos, gafas de sol, un disco de música *dance* en catalán, un recopilatorio de

versiones de las canciones de las series manga interpretadas por los reconocidos grupos catalanes y un teléfono móvil patrocinado por Amena. Así como la publicación del libro de SMS en catalán *Mstgs* con las abreviaturas y los *emoticones* más utilizados por los usuarios que inicia la colección *Manuals 3xl* o el libro digital *Fan Fiction*, donde se recogen los relatos de algunos jugadores emblemáticos del *Espai8* sobre su experiencia en el mundo virtual.

En líneas generales, a pesar de la diversidad de productos y servicios desarrollados por cada programa, se observan tendencias generales con relación al uso de las plataformas. En el caso del teletexto predomina su empleo como plataforma informativa, replicando los contenidos que también se ofrecen por la web. Por otro lado, se ratifica el poco uso de los servicios interactivos de la TDT ligados a los contenidos de los programas audiovisuales, en TVC, como explicamos en el capítulo 5. En cambio, se observa una elevada actividad en Internet, donde cada programa adapta la plataforma a sus propias necesidades, priorizando su función como medio de participación e interacción de la audiencia, red social o plataforma de consumo como extensión del producto audiovisual que se emite en antena. Así mismo, se encontró un desarrollo similar de productos para teléfonos móviles, donde sobresalen los servicios de promoción, información y participación presentados como parte del portal móvil de la cadena.

### **7.3 Configuración de las redes de producción**

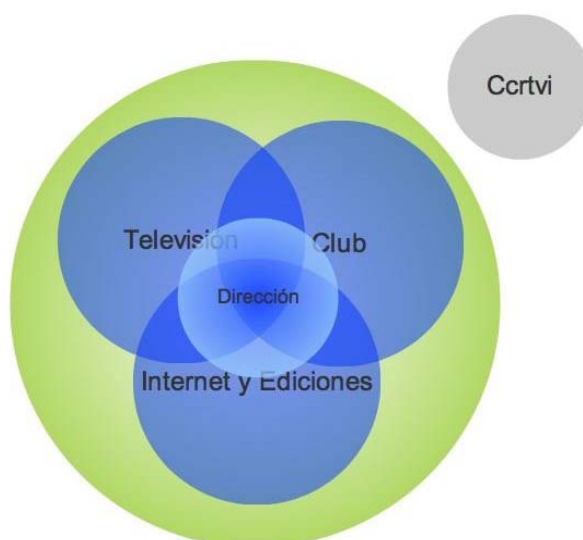
Si comparamos de manera global la producción de los cuatro programas que nos ocupan, *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips* lo primero que encontramos es que cada uno presenta una red de producción diferente. A pesar de estar inscritos en TVC y contar con una cultura empresarial común, cada programa imprime a la producción de la televisión *cross-media* características singulares.

La diferencia más notable entre los programas radica en la división del trabajo, la asignación de tareas y la coordinación de las mismas. En otras palabras,

presentan una base organizativa heterogénea en razón a la formación de grupos.

Cuando nos referimos a la formación de grupos, hablamos de la manera en que los equipos de producción de cada programa se han agrupado, distribuido y atribuido nombres. Por lo tanto, los grupos no han sido creados por la investigadora, sino que obedecen a las denominaciones que los propios actores emplean para reconocerse y diferenciarse entre ellos.

En el *Club Super3* la producción *cross-media* se concentra en su mayor parte en un solo equipo humano conformado por unos 30 profesionales distribuidos en tres grupos: 1) televisión, 2) club, 3) Internet y ediciones. Todos están ubicados en el mismo edificio y reciben órdenes de un solo director, encargado de dar instrucciones y supervisar de forma directa el trabajo. En esta red Ccrtvi participa en la elaboración de algunos productos multiplataforma como una empresa externa que presta servicios de apoyo técnico esencialmente.

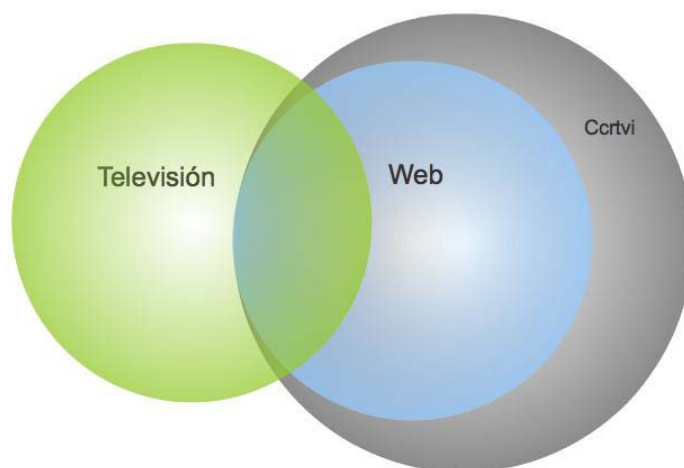


**Figura 26. Grupos de producción en el *Club Super3***

Fuente: Elaboración propia, período 2007-2008.

En el *3xl.cat*, la producción *cross-media* se lleva a cabo por unos 25 profesionales, 14 de ellos vinculados a TVC, tres a Ccrtvi y ocho colaboradores

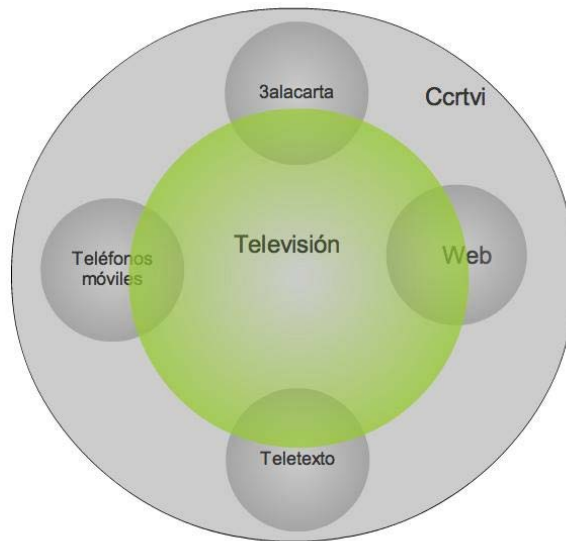
externos. El personal se divide en dos grupos, televisión y web, y cada uno cuenta con su propio director. En esta red el personal de la web del programa se encuentra ubicado en la sede de Ccrtvi, pero trabaja exclusivamente para el *3xl.cat*.



**Figura 27. Grupos de producción en *3xl.cat***

Fuente: Elaboración propia, período 2007-2008.

La producción de los contenidos *cross-media* en *Loops!* y *Ritmes.clips* se expande por diversos grupos humanos, los cuales sin estar vinculados desde el punto de vista formal a los programas, porque no forman parte de sus plantillas, contribuyen a su extensión multiplataforma. Esto ocurre porque la mayor parte de las tareas de producción *cross-media* de *Loops!* y *Ritmes.clips* recaen en distintos profesionales de Ccrtvi, los cuales tienen entre sus funciones administrar el portal *ritmes.cat* y gestionar los servicios para TDT, teletexto y teléfonos móviles de la marca Ritmes.



**Figura 28. Grupos de producción en Loops! y Ritmes.clips**

Fuente: Elaboración propia, período 2007-2008.

Las diferencias evidentes en las figuras 26, 27 y 28 indican tres formas esenciales de ordenación y establecimiento de las redes de producción *cross-media* en razón a la formación de grupos, que en adelante denominaremos concentrada, mixta y dispersa. La red de producción *cross-media* concentrada se caracteriza porque la mayor parte de los productos multiplataforma son elaborados por un equipo humano ubicado en un sólo lugar de la empresa, bajo la dirección de una persona.

En segundo lugar, la red mixta señala la presencia de dos grupos, claramente diferenciados por su ubicación y sus tareas: mientras uno está encargado de los productos para Internet, otro es responsable de la producción del programa de televisión. Por último, la red dispersa se distingue por la existencia de varios grupos que, desde diversos lugares y áreas de la empresa, elaboran productos multiplataforma. En este alineamiento, la interrelación entre los equipos es escasa y la coordinación se lleva a cabo de forma independiente en distintas áreas bajo las órdenes de varios directores.

Las diferentes configuraciones de las redes concentrada, mixta y dispersa se explican por un proceso de adaptación necesario para garantizar la

supervivencia de los programas en una fase de cambio e implementación de nuevos productos. A medida que se hace más compleja la elaboración de los proyectos televisivos, el orden que los había regido se diluye. Los medios de coordinación que habían sido operativos dejan de ser válidos y se reajusta el orden institucional.

En la fisonomía de las tres redes productivas que nos ocupa contribuyen hechos impuestos, dirigidos o controlados desde la estrategia general de la dirección de la CCMA y TVC, pero también la habilidad y los intereses de los propios profesionales que las integran para aprovechar los recursos y situarse dentro de un marco de producción común.

En el caso de la red dispersa de *Loops!* y *Ritmes.clips* prima la estrategia organizativa de la cadena para promover una expansión multiplataforma en espacios televisivos con poco personal, de emisión semanal y sin una posición destacada en la parrilla. En cambio, en la red concentrada del *Club Super3* y en la red mixta, del *3xl.cat* sobresalen las traslaciones informales, particulares y únicas, debido a que son programas que se diferencian notablemente de los demás. Como habíamos dicho antes, son contenedores que se emiten durante más de cuatro horas cada día y que lideran la programación infantil y juvenil de la cadena.

*Al voltant de la marca Super3 la nostra audiència viu experiències, coneix realitats més enllà de la pantalla i la plataforma del canal és l'excusa per descobrir un món d'amistats, coneixement i diversió. La marca 3xl en convivència amb el Super3 ha de ser la nostra finestra pel públic juvenil.*

(TVC, 2009)

### **7.3.1 Red de producción concentrada**

Si analizamos la red concentrada del *Club Super3*, la división del trabajo muestra una asignación de tareas específicas por grupos: televisión, Internet y ediciones y club. El grupo de televisión se divide en dos: reportajes y dramatizados. Cada uno cuenta a su vez con una plantilla formada por un director propio y tres realizadores. A este grupo base se suman unos 15



profesionales de apoyo para el vestuario, la ambientación, el maquillaje, el *attrezzo* y el soporte técnico que trabaja para éste y otros programas de la cadena, según sea solicitado.

El club lo constituyen seis profesionales. El primero es responsable de la contabilidad, los contratos y los encargos. El segundo se ocupa de la relación con los socios a través de e-mails y llamadas telefónicas y la gestión de una parte de los concursos. El tercero programa las actividades y coordina el teletexto del programa. El cuarto prepara la fiesta de los socios del club y organiza los eventos exteriores en los que tiene alguna representación el programa. Los cuatro profesionales son dirigidos por una coordinadora general y una ayudante adjunta, encargada de supervisar no sólo las tareas dirigidas a los socios del *Club Super3* sino también el *marketing* del área infantil y juvenil de TVC.

El grupo de Internet y ediciones está integrado por un director, dos programadores, tres redactores multimedia y siete colaboradores externos. El director de la web tiene como función la elección de los contenidos *online* y su tratamiento. Los dos programadores del equipo cuentan con habilidades complementarias, uno de ellos es especialista en flash y juegos, y el otro es la autoridad en diseño gráfico. Ambos establecen los límites de las ideas y facilitan su puesta en marcha. Los tres redactores elaboran piezas para su publicación *online* y los colaboradores externos, entre los que se encuentran dos programadores, tres diseñadores gráficos y tres redactores, participan cuando se intensifica la producción, por ejemplo en las campañas de verano e invierno en las que la página web *super3.cat* extiende sus servicios en respuesta al aumento del consumo de web durante las vacaciones escolares.

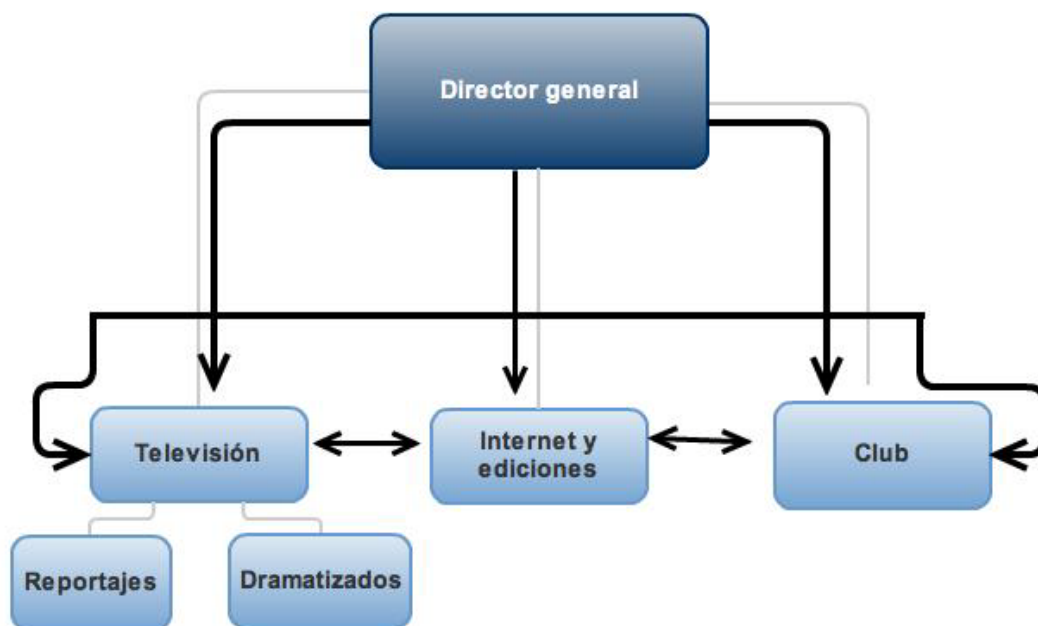
Todos los grupos del *Club Super3* están ubicados en el mismo edificio. El equipo de producción televisiva depende del centro de producción audiovisual de TVC y el departamento que coordina las acciones del club de socios, del área de *marketing*. No obstante, esta división administrativa no se aprecia en el terreno físico. La plantilla que trabaja en los grupos de televisión e Internet y ediciones ocupa un mismo espacio y el equipo que coordina las actividades

para el club se encuentra en unas oficinas continuas, a pocos metros de distancia de los profesionales de los grupos de televisión e Internet y ediciones. Esta centralización de los equipos facilita, según la dirección, la gestión *cross-media* de la producción aunque la parcelación administrativa marca diferencias en el plano organizativo.

*Físicament, el grup que coordina les activitats per als socis del Club Super3 hauria d'estar amb la resta de professionals del departament de màrqueting de TVC, però està aquí perquè així és més fàcil la coordinació. D'una altra manera seria impossible. En tot cas, això canvia una mica les coses perquè quan el teu cap no és el mateix hi ha fidelitats que has de canviar.*

(Miembro de la dirección del *Club Super3*, 2008)

En esta red vemos que todos los procesos productivos están bajo una supervisión directa de un sólo coordinador que determina y controla todas las funciones de los distintos equipos relacionados entre sí.



**Figura 29. Supervisión directa en la red concentrada del *Club Super3***

Fuente: elaboración propia, período 2007-2008.

El *Club Super3* es el único programa que tiene un portal propio y es el único que depende de TVC y no de Ccrtvi. Esta particularidad tiene dos

explicaciones: primero, el *Club Super3* es el único programa de sus características que cuenta con una plantilla de más de 30 profesionales en TVC y segundo, la aparición de la web del programa surge cuando Internet apenas comenzaba a implantarse.

*Quan sorgí la web del Super3, Internet amb prou feines començava a sonar, per això aquest departament es va anomenar Internet i edicions. Era alguna cosa residual, que no acabava d'encaixar en el patró habitual de la cadena.*

(Miembro del grupo de Internet y ediciones del *Club Super3*, 2008)

La disposición de los actores se moldea directamente por las condiciones del entorno bajo una estrategia de adaptación (Chaffee, 1985), en este caso necesaria para un espacio televisivo que nace analógico y que tiene que transformarse lentamente para adaptarse a otro multiplataforma.

La centralidad en la disposición de sus grupos contribuye al establecimiento de un cierto orden, gracias a la supervisión de un solo individuo que al tener agrupados a los sujetos en un solo espacio puede controlar las tareas entre los profesionales que pertenecen a distintos grupos. Además, la centralización facilita la integración ya que por norma general las personas que trabajan en grupos reducidos pueden amoldarse entre sí de modo informal como resultado de una adaptación mutua (Mintzberg, 1984).

La red concentrada la podríamos ver como una ordenación basada en la premisa de la producción multiplataforma “todos por uno y uno por todos” (Jeffery-Poulter, 2002) apoyada en la estructura de equipos multidisciplinares dotados técnica y humanamente para producir en varias plataformas.

Teóricos como Jeffery-Poulter (2002) o Pavlik (2005) consideran ideal esta ordenación por la articulación y el enriquecimiento mutuo que se deriva del aprendizaje y la convivencia de profesionales con perfiles diversos como diseñadores, programadores y realizadores audiovisuales. Sin embargo, en la práctica presenta varias dificultades.

Su limitación más evidente es lo costosa que resulta esta ordenación para la empresa. Dotar a todos los programas de televisión de equipos humanos lo suficientemente grandes como para cubrir todas las necesidades productivas que demanda un entorno multiplataforma en un contexto económico como el que nos envuelve, caracterizado por las restricciones presupuestarias, resulta poco viable.

Por otro lado, a medida que avanzan y aumentan los productos multiplataforma, se presenta de nuevo una división interna del trabajo que hace poco realista la idea de “todos para uno y uno para todos”. Las tareas de elaboración del programa de televisión o de un portal tan extenso como super3.cat terminan por absorber la mayor parte del tiempo de los profesionales que están dedicados a un solo medio.

Con relación a la cultura empresarial también surgen problemas. La centralización de la red tiende a establecer dinámicas excluyentes. Como en una isla, los profesionales que participan en estas prácticas productivas tienden a replegarse hacia adentro. Este comportamiento genera roces y aislamiento entre las demás partes de la empresa que en el caso del *Club Super3*, llegan a referirse a este programa como “un mundo aparte”.

En un entorno empresarial común esta diferenciación dificulta las relaciones inter-organizativas y el reaprovechamiento de los recursos. Por ejemplo, a diferencia de los juegos que aparecen en las webs de TVC, los del portal super3.cat no son diseñados o adquiridos por Ccrtvi. El grupo de Internet y ediciones del programa elabora sus propios juegos en *flash*, difíciles de reutilizar.

Hacer un juego en *flash* no es lo mismo que hacerlo en HTML, donde el programador puede alterar el código con relativa facilidad. Cambiar un juego diseñado en *flash* puede significar tanto tiempo como diseñar uno nuevo.

(Miembro del área de comunidades virtuales, webs juveniles y juegos de Ccrtvi, 2008)

Desde el punto de vista técnico, la centralización de tareas que recae en un solo grupo también supone problemas relacionados con la gestión de los recursos comunes. Por ejemplo, la base de datos de los socios del club es administrada por la empresa ASI, pero el departamento técnico de Ccrtvi necesita acceder a esa información para gestionar los usuarios registrados en el portal y esta tarea a veces presenta incidencias como duplicaciones.

Así mismo, el propio desarrollo de los proyectos parece instigar la dispersión y amenazar la persistencia de la red concentrada. Como si hubiese una fuerza centrífuga que empujara la producción *cross-media* hacia fuera, con el paso del tiempo se hace más difícil mantener una red concentrada y se tiende a una red dispersa porque cuando crecen los proyectos se hace cada vez más necesaria la participación de distintos grupos, departamentos y empresas porque todas las tareas no pueden ser absorbidos por un solo equipo.

Consideremos por ejemplo las presentaciones del grupo musical del programa SP3. Al principio son gestionadas por el club, pero tras la demanda de actuaciones y el éxito de sus últimos discos cada vez se hace más difícil la administración.

Desde aquí controlamos la logística. Decidimos los conciertos, las presentaciones, las giras y los guiones de los espectáculos. Pero estamos pensando en que eso lo lleve otra empresa. Es más trabajo del que pensábamos al principio. El grupo es muy demandado. Nosotros lo que hacemos es televisión y no música. Eso es otro mundo, con otros interlocutores y es diferente a lo que estamos acostumbrados.

(Miembro de la dirección del *Club Super3*, 2008)

La cita anterior ilustra con claridad la desvinculación y las pocas sinergias del medio televisivo con la radio y el problema para definir lo que es o no es televisión en un escenario *cross-media* y qué incluye o excluye esta categoría. Además, demuestra que a medida que el trabajo gana complejidad suele producirse una importante traslación en las redes productivas.

De hecho, aunque perdure la percepción de autoabastecimiento, en el *Club Super3* cada vez hay un mayor número de tareas que dependen de otras áreas

de la CCMA o de empresas externas. Ccrtvi es responsable del desarrollo y la innovación de los servicios de la página web del programa, la publicación y la actualización de fondos de pantalla y melodías para teléfonos móviles, así como la creación y el mantenimiento del juego interactivo en TDT del *Club Super3, Fluski-clau*. El área de *marketing* de TV3 se ocupa de los productos de *merchandising* con la marca Super3, y la empresa Vang 3 Publicacions constituida por la alianza de TVC Multimèdia y *La Vanguardia* edita la revista del programa.

Entre las empresas externas encontramos el taller gráfico Inocuo, que participa en la creación del diseño de la web super3.cat y varias compañías de servicios que asumen tareas de gestión relacionadas con las actividades del club de socios como la administración del correo postal, una parte de la atención de los socios, la emisión de carnés y la dirección artística del grupo musical SP3.

Esta externalización de tareas presenta dilemas difíciles de solventar para la red concentrada, donde prevalece la intervención directa como valor imprescindible de apropiación y liderazgo. El control del trabajo debe pasar por un único núcleo que regule todos los demás y por ello la intermediación es un obstáculo para cumplir con la aspiración de coordinación imperante. Un hecho apreciable, por ejemplo, en la revista que se suprime ante la imposibilidad de una gestión directa desde la dirección del programa.

La revista no nos acababa de gustar porque no era nuestra totalmente, era compartida. Una parte del contenido lo decidíamos nosotros y otro *La Vanguardia*, bajo nuestra supervisión entre comillas. Al final ni sus contenidos y ni su imagen nos satisfacía completamente.

(Miembro de la dirección del *Club Super3*)

### **7.3.2 Red de producción mixta**

Si reflexionamos sobre la red de producción mixta que ilustra el programa *3xl.cat* encontramos una división de las tareas en dos grandes unidades, televisión e Internet.

A diferencia de la red dispersa con varias unidades y una separación clara entre empresas (TVC vs. Ccrtvi) en la red de producción mixta se observa un desdoblamiento que se origina de una sola idea inicial común, gracias a que el proyecto surge de forma paralela en televisión e Internet. Por tanto, la separación no se concibe por los miembros del grupo como una bifurcación del audiovisual hacia un nuevo entorno, sino que obedece a un plan estratégico lineal (Chaffee, 1985) según el cual desde la concepción del proyecto se diseña un plan de gestión secuencial que integra decisiones y acciones de forma simultánea para ambas plataformas ya que sus fundadores no creen en una jerarquía o graduación de valores entre ambos medios.

Inicialmente la red mixta tiene el aspecto de una red concentrada. Todos los miembros del equipo trabajan en TVC para ambas plataformas, bajo la dirección de una sola persona. Pero tras la creación de Ccrtvi en el 2001, el equipo se divide en dos y los realizadores del programa para su emisión en antena se quedan en TVC y los encargados de elaborar servicios y contenidos para Internet se trasladan a las nuevas dependencias de Ccrtvi.

El grupo dedicado a la producción televisiva está formado por unos 14 profesionales entre los que se encuentran, un director, un asistente de dirección, dos productores, cinco redactores y un equipo de producción de unos cinco profesionales de apoyo vinculados a TVC. Mientras que en la producción de contenidos para Internet, predomina la externalización del trabajo con un director, un asistente de dirección, un becario y unos 10 colaboradores que nutren la mayor parte de los contenidos, bajo un sistema de trabajo que revela la intención de cubrir la demanda de la producción *online* sin una alta inversión de personal.

La principal función del director y el asistente de la web es idear y generar una oferta coherente y a la vez diferencial y autónoma para un público adolescente que no supera los 17 años. Los colaboradores, en su mayoría periodistas o estudiantes de últimos cursos de licenciatura, redactan noticias sobre videojuegos, cómics y manga, dado que los seguidores del manga, autodenominados *otakos* son el público mayoritario de la web.

Como la red de producción concentrada, la red mixta tampoco responde a los parámetros estructurales de TVC para el ordenamiento de la producción *cross-media*. Aquí el proyecto web tiene mucha más importancia que en la mayoría de espacios de la cadena. En la concepción original del *3xl.cat* se plantea Internet como una plataforma básica en el proyecto y esta especificidad demanda una forma de trabajo particular y una ordenación de sus actores diferente.

A pesar de que el grupo que se encarga del portal de *3xl.cat* se traslada a Ccrtvi, tiene encomendada sólo esta función. No trabaja en varios programas a la vez y esta exclusividad genera un vínculo más estrecho con el proyecto que favorece el avance de los contenidos *cross-media*. A diferencia de la configuración de la red concentrada del *Club Super3*, con sólo un punto de paso obligatorio y un centro de coordinación claramente definido, el desdoblamiento en el *3xl.cat* conlleva la presencia de dos directores. Existe la necesidad de un control directo de los dos grupos para regular el trabajo en cada plataforma. Los directores se convierten así en los vehículos más claros de coordinación, ordenación y transferencia del trabajo *cross-media*.

La principal ventaja de la separación de la red mixta es que la descentralización favorece la autonomía, la motivación y por tanto la creatividad de los profesionales vinculados a cada plataforma. El grupo que se queda en TVC cuenta con todo el apoyo técnico y humano para la producción de televisión gracias a estar inserto en un contexto empresarial favorable para el desarrollo de su actividad y el grupo que se dedica a Internet cuenta con el soporte de Ccrtvi, una empresa que, como hemos visto, está dotada con todos los recursos técnicos y humanos para la expansión *cross-media* de los contenidos audiovisuales. Para ambos grupos este entorno facilita la solución de problemas y el aprendizaje con profesionales expertos en cada labor.

Los conflictos culturales derivados de la división de tareas entre empresas no son tan fuertes en la red de producción mixta como en la red dispersa, porque



los profesionales del *3xl.cat* se sienten vinculados a un solo proyecto y esta creencia favorece el establecimiento de una cultura *cross-media* común.

La presencia de una cultura de la organización compartida no entra en oposición con la facultad de cada grupo para gestionar sus propios contenidos, ya que la división garantiza un grado de autonomía suficiente para que el proyecto en Internet no dependa de los contenidos televisivos, como se hace en la mayor parte de los programas de televisión que funcionan con una estructura dispersa en TVC,

*Autonomy concerning process fosters creativity because it heightens a sense of ownership, and therefore intrinsic motivation, and allows employers to approach problems in ways that make the most of their expertise.*

(Küng-Shankleman, 2008: 153)

Su autonomía reside en la forma de llevar a cabo las prácticas laborales y no en los objetivos que se buscan, ya que para ambos directores, tanto el director de Internet como el de televisión en el *3xl.cat*, las metas del proyecto son claras y compartidas. Sin embargo, aunque la descentralización facilita la elaboración de contenidos de calidad en cada plataforma, no es fácil encontrar un punto de equilibrio entre la libertad de cada equipo y el trabajo coordinado que exige la producción *cross-media*.

Inicialmente es fácil mantener una cultura de la organización común, pero a largo plazo la división de equipos favorece la aparición de estrategias poco coherentes entre grupos y ralentiza los procesos de toma de decisiones. Si consideramos la evolución del *3xl.cat*, vemos que con el paso del tiempo se presentan cada vez más dificultades para integrar los proyectos en televisión e Internet, principalmente en razón al rol que debe desempeñar cada medio con relación a los objetivos comunes y estos conflictos influyen claramente en la desaparición del programa.

Al principio se funciona bajo “la teoría del *iceberg*”, un concepto acuñado por los propios profesionales televisivos. Las piezas de producción propia del programa de televisión *3xl.cat*, al igual que su web, consisten en reportajes de

interés para jóvenes y adolescentes sobre temas relacionados con la televisión, el cine, los cómics, la música y los videojuegos, junto con otras notas que pretenden despertar su interés cultural y educativo como teatro, medio ambiente, ofertas formativas y proyectos de colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro. Entre tanto, en Internet, los reportajes se amplían y se acompañan con elementos propios del entorno *online*, como vínculos a otras páginas *online*, *chats*, foros o concursos.

*Funcionàvem seguint la teoria de l'iceberg, en la qual es mostrava per televisió la punta de l'iceberg i a Internet es descobria la resta. D'un costat trobaves una selecció d'allò més important i de l'altre, la informació desenvolupada.*

(Exdirector de la web *3xl.cat*, 2008)

A partir de la segunda remodelación del programa de televisión, en julio de 2004, el *3xl.cat* centra sus esfuerzos en abrirse a la participación y dar protagonismo a la audiencia tanto en Internet como en televisión.

*Passem de veure Internet com un mitjà per ensenyar tot el que no cabia a la televisió, a veure'l com una possibilitat per crear comunitat i interactivitat.*

(Exdirector de la web *3xl.cat*, 2008)

Entonces los realizadores desarrollan reportajes sobre los jóvenes que ven el programa de televisión, crean secciones como *No Passeu*, donde los chicos enseñan su habitación y los elementos que representan su identidad individual o *Desfila*, donde presentan su ropa y las razones por las cuales han optado por vestir de un modo particular.

Hasta la renovación de 2007, el programa avanza más o menos de forma coordinada en las dos plataformas. Para dar más relevancia a la comunidad *online*, el 17 de abril del 2007, el *3xl.net* cambia sus contenidos y renueva de forma simultánea la web. El programa pasa a llamarse *3xl.cat*, el dominio recién conseguido en ese entonces para Catalunya.

La transformación implica la eliminación de los reportajes cortos y la creación de la sección de *Codi 3xl*, un espacio breve dedicado a los usuarios de la página web. Hasta ese momento Internet se concibe como una vitrina del

programa de televisión, pero con la aparición de *Codi 3xl* se invierten los papeles. Ahora, el programa se anuncia como el escaparate de la comunidad *online*. Un salto cualitativo que no resulta sencillo y no termina por encajar en el plano operativo.

*Volíem portar la comunitat a la televisió. Però a nivell de realització no va ser fàcil trobar la manera que els comentaris dels usuaris sortissin per pantalla sense que fos molt intrusiu.*

(Exdirector de la web *3xl.cat*, 2008)

Tras el rediseño del 2007 la web permite a los usuarios publicar páginas propias en el portal a través de una herramienta llamada *3xl.personal*. Estos espacios personales reúnen elementos inspirados en los servicios de *MySpace* y *YouTube*, que en ese momento ya existían. Los usuarios pueden introducir texto, audio o video, como en *MySpace*, pero al contrario que en este servicio, los contenidos son abiertos y visibles para todo el público, no sólo para suscriptores y pueden ser votados como en *YouTube*.

*La web del 3xl.cat ha evolucionat i s'ha convertit en una potent xarxa social. És un lloc per quedar, per xerrar, per compartir fotos, vídeos, missatges. La web serà el suport de participació i relació que permetrà el contacte i la vehiculació d'opinions i participacions de la web a la pantalla de televisió i viceversa. S'establirà un nou flux comunicatiu entre uns i altres, que no existia fins ara.*

(TVC, 2007)

La estrategia de red social funciona y se fortalece con el paso del tiempo, pero el programa no tiene el mismo éxito en televisión. En el 2008, la dirección de TVC suprime *Codi 3xl* y con éste, cualquier tipo de producción propia para el *3xl.cat*. Llegados a este punto, la autonomía con la que funcionan los grupos permite que a pesar de que el programa acabe, la web continúe. No obstante, se interrumpen los servicios para teléfonos móviles, que se suprimen con el diseño del nuevo portal de TVC para esta plataforma, en diciembre de 2008.

El fin del proyecto en televisión ilustra además los problemas particulares a los que se enfrentan los programas televisivos sometidos a la presión por mantener un mínimo de audiencia y por llegar al *target* objetivo que plantea la dirección; según sus fundadores, el fin del *3xl.cat* como programa responde a

los problemas que se presentaron para llevar la participación de la audiencia de Internet a la emisión en antena.

*Teòricament el programa es va concebre com un espai de reportatge sobre els usuaris de la pàgina web del programa, ara bé, va resultar que això no proveïa suficient material per omplir un reportatge de 10 o 15 minuts. Vam fer alguns intents. Alguns dels usuaris del web semblaven molt interessants per fer-los un reportatge, però una vegada arribàvem a gravar-los no funcionava perquè els posàvem una càmera al davant i es quedaven callats.*

(Exdirector de la web *3xl.cat*, 2008)

La polémica sobre la presencia en televisión del contenido generado por los usuarios en Internet continúa abierta en el 2008. Las dudas se centran en cómo encontrar una fórmula para aprovechar las sinergias entre la televisión e Internet y abrir nuevas vías a la participación.

*Encara estem debatent què es necessita perquè aquesta idea funcioni. A nivell personal puc dir que encara que les imatges dels usuaris no responguin als estàndards de qualitat de la televisió, aporten frescor i realitat, unes característiques que supleixen les seves deficiències tècniques. Si el contingut que envia l'usuari es queda a Internet no estarem oferint res millor que YouTube i altres serveis de video similars amb cobertura internacional. Si no passem els videos que envien els usuaris per televisió, llavors els posaran segurament a YouTube perquè allí els podrà veure tothom, en canvi si els penja la nostra web és possible que ni tan sols els vegin els seus amics de Madrid.*

(Exdirector de la web *3xl.cat*, 2008)

### **7.3.3 Red de producción dispersa**

Si consideremos la red dispersa y cómo se traduce la estrategia general de ordenación de la producción en TVC, vemos que *Loops!* y *Ritmes.clips* son programas musicales de segunda generación. Heredan y continúan con la línea de programación musical que inaugura *Sputnik*, un espacio que definió el perfil de la cadena y continúa emitiéndose, pero que con el paso del tiempo se ha quedado atrás y tiene un papel secundario.

*Loops!* y *Ritmes.clips* no tienen un papel tan destacado en la programación como el *Club Super3* o *3xl.cat*. Ejemplifican la estructura de producción televisiva del programa típico en TVC. Cuentan con un equipo humano que no

sobrepasa los 15 profesionales, entre los que encontramos una plantilla básica y personal de refuerzo que participa en la elaboración de éste y varios programas de TVC.

El equipo de *Loops!* está formado por 13 profesionales, un director, una productora, un ayudante de producción, una presentadora, tres redactores además de cuatro realizadores, una diseñadora de vestuario y un locutor. Por su parte, en la elaboración del programa *Ritmes.clips* participan 7 profesionales, un director, una ayudante de dirección, un productor, una guionista, un realizador, un auxiliar de realizador y un locutor.

En esta organización los realizadores televisivos se encargan de producir los contenidos, mientras que Ccrtvi, como empresa responsable de garantizar su explotación en los nuevos medios, provee los recursos necesarios, técnicos y humanos, para que estos contenidos sean accesibles por cualquier plataforma de emisión.

Esta configuración se define por la estructura de la organización de la CCMA, como vimos antes en la identificación de los grupos que participan en la producción *cross-media*; en la cual Ccrtvi se ocupa de la explotación de todos los contenidos de las empresas del grupo a través las nuevas plataformas de emisión. De este modo los equipos de creación se suman a un sistema de trabajo programado con anticipación. Como si se tratase de una cadena de montaje, los profesionales se disponen, siguiendo un circuito preestablecido de ordenación. No tienen que resolver problemas técnicos o de diseño, ni pensar cómo presentar los contenidos en la web, el teletexto o los teléfonos móviles porque sus compañeros de Ccrtvi lo hacen por ellos. Cada uno tiene su función y asume su lugar en una cadena productiva.

Esta ordenación resulta viable y conveniente en programas con poco personal. En el caso de que no existiera esta normalización de orden y funciones tal vez sería imposible seguir una estrategia global de expansión multiplataforma en TVC, una empresa con unos 2.000 empleados.

A los profesionales involucrados, la red de producción dispersa les confiere autonomía y control directo sobre el contenido que generan. Pueden introducir y actualizar el contenido *online* de su *minisite* y no preocuparse por el portal *ritmes.cat*, administrado y dirigido por Ccrtvi. “*Per nosaltres no tenir una pàgina web pròpia no és una dificultat, de fet la tenim, però és en forma de portal enriquit*”, explica un miembro de la dirección del programa *Ritmes.clips* y la web *ritmes.cat* en 2007.

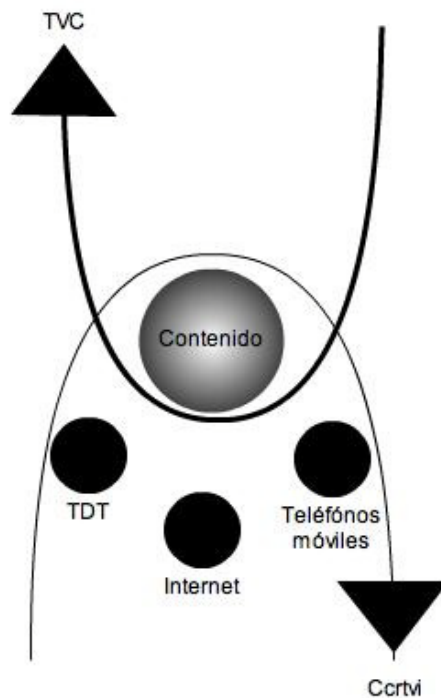
No obstante, la autonomía, que es ventaja fundamental de la red dispersa, es también su principal desventaja porque disminuye la posibilidad de coordinar tareas así como una comunicación continua y fluida entre los generadores de contenido (realizadores televisivos) y quienes son responsables de su expansión *cross-media* (Ccrtvi). La independencia comporta un distanciamiento entre objetivos de los grupos que participan. Debido a que la explotación multiplataforma depende de otra empresa, los profesionales dedicados a la generación de contenidos sólo se implican parcialmente en la producción *cross-media*.

La falta de integración afecta el propio avance de los productos multiplataforma, un hecho que se ilustra en la falta de interés de los profesionales de TVC que no introducen nuevos contenidos en sus *minisites* al ritmo deseado por los gestores *online* del portal en Ccrtvi.

*Un dels elements que va contribuir a l'estancament de ritmes.cat va ser que els mateixos equips de realització de la televisió no actualitzaven els continguts del portal.*

(Miembro de la dirección de *Loops!*, 2008)

En la red dispersa de *Loops!* y *Ritmes.clips*, como se observa en la figura 30, el contenido ocupa un lugar central, pero sus rutinas productivas son determinadas principalmente por la cultura productiva de TVC porque es la empresa dónde se lleva a cabo. Mientras tanto, la explotación multiplataforma parece desarticulada de TVC porque recae en Ccrtvi.



**Figura 30. Posición del contenido en la red dispersa de producción**

Fuente: Elaboración propia, período 2007-2008.

La división entre TVC y Ccrvti promueve como hemos visto, la aparición de varias culturas *cross-media* formadas en razón a las diferencias profesionales de quienes no comparten una misma formación académica, la misma empresa, una antigüedad similar o un mismo departamento.

Por otra parte, la red dispersa demanda la generación de mecanismos de coordinación que operen como aglutinantes estructurales y que mantengan articuladas todas las partes de alguna manera. Pero estos mecanismos no pueden ser calculados o predichos, sino que surgen a partir de la práctica, como resultado de un aprendizaje colectivo.

La separación no tiene porque no funcionar, pero se tienen que establecer rutinas y formas de trabajo. El problema es que si pones las rutinas sobre papel, luego no sirven. Esto se hace con la práctica.

(Miembro de la dirección del área de contenidos de Ccrvti, 2008)

## 7.4 Mecanismos de coordinación

El razonamiento expuesto hasta ahora indica que según las condiciones de la organización se opta por la formación de grupos diferentes. Pero con ello no queremos decir que las redes sean estáticas. En lugar de considerarlas como entidades inertes, debemos asumirlas como formas que cambian y se transforman para dar respuesta a las necesidades constantes de la producción.

Como vimos en el caso de *Club Super3*, inicialmente no existe el grupo de Internet y ediciones, sino que se crea posteriormente como consecuencia de la aparición de una nueva línea de producto. En el *3xl.cat*, por ejemplo, al principio todos los equipos están ubicados en un solo lugar y trabajan bajo la distribución de una red concentrada, pero luego se dividen y pasan a una mixta.

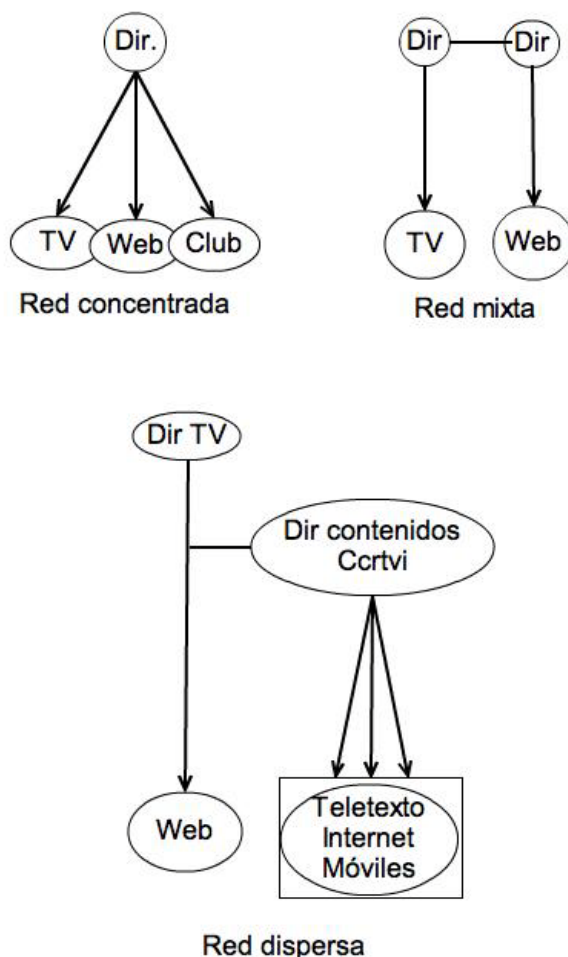
Los cambios en la organización y las estrategias empresariales afectan de forma evidente la configuración de la red mixta del *3xl.cat* en los últimos años. En el 2008, cuando se suprime la creación de piezas de producción propia para la emisión por TDT, el grupo de televisión se disuelve. Sólo permanecen dos colaboradoras en TVC, una redacta las sinopsis de las series del *3xl.cat* para el portal y otra coordina los concursos de la web. A la vez, el equipo que había administrado el portal es asignado al nuevo programa *TAGS*, y el portal es absorbido por el área de comunidades virtuales, webs juveniles y juegos de Ccrtvi. Desde allí, un solo redactor se ocupa de la gestión de los sitios *online* *ritmes.cat* y *3xl.cat* y esta confluencia de funciones entre ambos portales genera una nueva red que no estaba contemplada al principio de ninguno de los dos proyectos.

Las tres redes que hemos propuesto hasta ahora parecen seguir cada una un cierto orden. Pero su identificación no es suficiente para comprender sus mecanismos de funcionamiento. Como en un equipo de fútbol hemos precisado las posiciones de los jugadores, pero no hemos explicado cómo se disponen para hacer avanzar el balón.



Desde la perspectiva de la organización, el funcionamiento se relaciona con la normalización de tareas y los mecanismos de coordinación. De acuerdo con Mintzberg (1984), la normalización busca regularizar el trabajo distribuyendo los *inputs* (habilidades y conocimientos de los que realizan dicho trabajo) y los *outputs* (productos que se diseñan para que se ajusten a una normativa predeterminada).

La figura 31 muestra las tres formas básicas de coordinación de la producción en la red concentrada, mixta y dispersa que hemos visto hasta ahora.



**Figura 31. Formas de coordinación**

Fuente: Elaboración propia, período 2007-2008.

En la red concentrada, la dirección ejerce un control directo sobre todas las partes, que se distribuyen siguiendo el orden de los *outputs*, es decir, de acuerdo con las “tres patas del club”, usando la terminología que emplean sus propios profesionales para describir los servicios.

*El Super3 és un programa una mica convencional, els directors normalment manen sobre el contingut, però en aquest cas el director mana una mica més perquè el club té moltes potes i no és que mani sobre màrqueting o sobre la pàgina web, però ha de tenir els ulls posats a tots costats*

(Miembro de la dirección del *Club Super3*, 2008).

La administración de un grupo de más de 30 profesionales comporta cierta complejidad, por ello, bajo una red concentrada las tareas de coordinación encierran un alto nivel de normalización. Lo mismo ocurre con la coordinación de la red mixta, donde los dos centros de decisión ejercen una supervisión directa sobre la elaboración de los contenidos que se emiten por antena y por Internet.

En cambio, como habíamos visto en la red dispersa la coordinación se realiza siguiendo un proceso de adaptación mutua. Por ello la coordinación en la red dispersa está mucho menos regulada.

En los equipos de producción pequeños como *Loops!* y *Ritmes.clips*, la organización permite que se opte por dejar la normalización de los procesos de trabajo en segundo término. Un hecho constatable por ejemplo en la coordinación del *minisite* de *Loops!*, administrado de forma espontánea por algún redactor del programa, sin unas prácticas de trabajo específicas que precisen horarios de actualización. Esta tarea no es asignada de forma oficial a ninguno de los miembros del equipo y de este modo se convierte en una acción impulsada por la voluntad o el interés personal. Uno de los miembros de la dirección de *Loops!* (2008), declara: “*Actualitzem la pàgina web quan tenim temps, de vegades ho faig jo o ho fa algú altre, però tot depèn de com vagin les coses cada setmana*”.

La principal desventaja de la baja normalización es la falta de eficiencia que puede generar. En este caso la actualización de los contenidos *online* a veces se retrasa por la producción para la emisión en antena, prioritaria para el grupo ante los demás medios.

En cualquier caso, la informalidad de las estructuras organizativas no es una característica exclusiva de la red dispersa. En este estudio constatamos que muchas de las actividades en la red dispersa y en la red concentrada son inconcebibles sin la coordinación informal de los profesionales que participan en éstas. Por ejemplo, en sus primeros años, el trabajo diario del *3xl.cat* requiere de la comunicación fluida entre los profesionales de los grupos de televisión e Internet para organizar tareas conjuntas en ambas plataformas.

Nos teníamos que coordinar porque Internet localizaba los usuarios que saldrían en el programa de televisión. Cuando habían entrevistas con artistas famosos desde el foro, preguntábamos quién era conocedor de este artista y luego le invitábamos al plató para que colaborara con la entrevista.

(Miembro de la dirección del *3xl.cat*)

A la luz de estos datos, podemos decir que la manera en que se coordinan las actividades *cross-media* en cada red no sólo son reguladas por estructuras formales, sino también por relaciones informales.

La coordinación informal surge por la aceptación de un acuerdo mutuo entre las partes que colaboran en la producción. La gestión del portal *ritmes.cat*, por ejemplo, se lleva a cabo a través de una comunicación informal y unos plazos de entrega establecidos por los propios profesionales que intervienen en la producción, sin que exista una coordinación directa reglada.

Me mantengo en contacto permanente con las personas que hacen el programa por *email* y por teléfono. Ellos me envían semanalmente un comunicado de prensa sobre lo que saldrá en el programa. Después redacto el boletín del programa con esta información y lo mando a los suscriptores. Algunas veces me envían también fotos y otras veces las busco yo mismo en Internet o llamo a las discográficas. Dos o tres días antes del martes, cuando tengo que enviar el boletín del programa, los realizadores me envían por *email* los contenidos del programa y los datos básicos de emisión.

(Miembro de la redacción del portal *ritmes.cat*, 2008)

Aunque la coordinación informal surge por un proceso de adaptación mutua, no ocurre por fuera de las estructuras reguladas, ya que todos los profesionales que participan obedecen a la vez a un sistema de coordinación. Pero tenemos que considerar cuál es el papel que ejerce la dirección, porque no siempre es el mismo y a veces su función más que operativa es estratégica.

Por ejemplo, el redactor de la web ritmes.cat y 3xl.cat depende del director del área de comunidades virtuales, webs juveniles y juegos de Ccrtvi. Pero el director apenas interviene en el trabajo diario de producción de los dos portales. En su trabajo prevalecen las funciones estratégicas, liderar proyectos que guían el desarrollo de la organización y el cumplimiento de los objetivos globales.

Mi trabajo se concentra ahora en la creación de un proyecto para generar una única lista de usuarios para TV3. Hasta ahora cada portal o web de programa tiene su propia lista de suscriptores. Quisiéramos poder agrupar estas listas. Pero esto requiere superar problemas de conceptualización técnica que no son fáciles. No sabemos si es mejor buscar y agrupar usuarios por el nombre o el *nickname*. También estamos trabajando en un protocolo para el uso de las redes sociales. El documento ya está listo, pero está en trámite de oficialización. Hasta ahora los programas o los periodistas que querían hacían un *blog* a su manera, pero es importante aclarar por ejemplo si los periodistas pueden o no publicar su afiliación política. El problema es que en los *blogs* y en las redes sociales se mezcla la vida laboral y personal, pero se deben establecer unos límites.

(Miembro de la dirección del área de comunidades virtuales, webs juveniles y juegos de Ccrtvi, 2008)

Cuando el trabajo está más normalizado, como ocurre con la red concentrada del *Club Super3*, cada equipo sabe lo que tiene que hacer porque está especializado en una sola función y se presenta una estratificación concreta de coordinación a tres niveles. En el primer escalón encontramos el centro de dirección, en el segundo los mandos medios, encargados de cada grupo, y en el tercero, el personal, agrupado según los núcleos de operaciones específicas.

Siguiendo con los patrones de organización convencionales para la producción televisiva, a la cabeza del proyecto audiovisual en todas sus plataformas se encuentra el director responsable de determinar los criterios editoriales que se han de seguir y decidir sobre los contenidos. En este mismo nivel superior se

inscribe la ayudante de dirección y el productor; la primera se encarga de la planeación general y la programación de las tareas y el productor de garantizar los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para la producción del programa tanto en antena como en televisión.

Como habíamos dicho antes, la televisión ocupa un lugar central en el conjunto de medios del *Club Super3*, por este motivo la planeación se establece siguiendo un calendario de emisión por antena que termina por supeditar las acciones en todas las demás plataformas.

Lo primero es planear la temporada. Yo me encargo de ello e intento tener planificados los 6 meses siguientes. Lo que pasa es que la dinámica es dura porque en vacaciones de verano no paramos la emisión, pero lo dejamos listo, después de Semana Santa comenzamos a adelantar para el verano. Los tres primeros meses del año son los más tranquilos. Trabajamos con proyectos, nos reunimos y hablamos del tema, hacemos el proyecto y mandamos a los posibles patrocinadores y si hay dinero hacemos cosas diferentes.

(Miembro de la dirección del *Club Super3*)

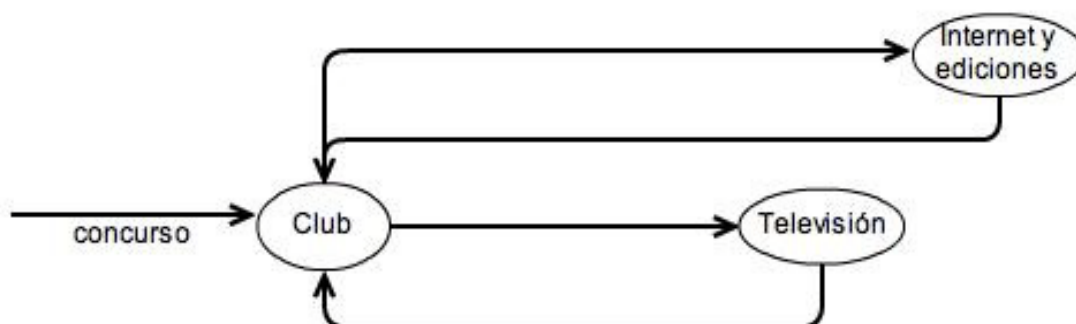
El director asume las tareas del *superdesk* (Bødker y Bechmann Petersen, 2007), encargado de orquestar la producción multifacética del programa, dividir las tareas entre los productores y planear su ejecución, eligiendo cuál es el medio más apropiado para su emisión. Mientras que la ayudante de dirección actúa como *media conductor* (Bødker y Bechmann Petersen, 2007), facilitando la coordinación y la comunicación entre todos los grupos.

Este sistema de coordinación permite una relación entre los distintos grupos por acoplamiento recíproco (Thompson, 1967). Esta calificación, describe un sistema productivo según el cual los miembros se transmiten el trabajo entre sí, en diferentes sentidos, sin que exista un orden secuencial en las tareas.

Esto se ilustra en la coordinación de los concursos del *Club Super3*, donde intervienen los profesionales que dependen de los grupos de televisión, Internet y ediciones y club. Los tres grupos deben producir *outputs* relacionados con los concursos y aunque los miembros no trabajan en serie o en un orden temporal encadenado, todos se nutren de los *inputs* de los demás.

Una vez los profesionales del club proponen el concurso, otros buscan un patrocinador que contribuya con los premios de los ganadores. La ayudante de dirección establece cuándo se emitirá por antena según el plan de emisiones, y luego el trabajo se bifurca. Televisión se encarga de la producción de una pieza promocional para promover la participación, y el club, de la redacción de los contenidos informativos para los concursantes que aparecerán en la web o el teletexto del programa. Una vez realizado el trabajo de promoción, las tareas prosiguen: comienza la creación de la producción audiovisual del concurso en sí mismo, luego se deben divulgar los ganadores, y así el trabajo vuelve a bifurcarse de nuevo entre varios equipos.

En la figura 32 vemos una representación gráfica del acoplamiento recíproco entre los diferentes grupos de la red concentrada, con relación a la planeación de los concursos del *Club Super3*.

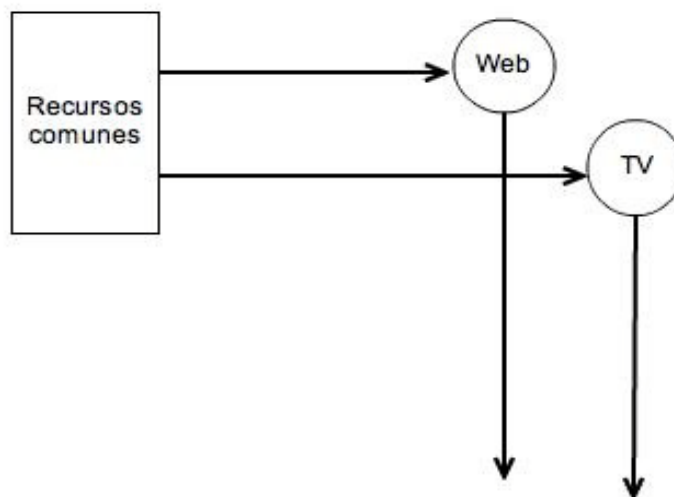


**Figura 32. Acoplamiento recíproco en la red concentrada**

Fuente: Elaboración propia, período 2007-2008.

En el *3xl.cat*, en cambio, la presencia de dos grupos, uno para Internet y otro para televisión, requiere la creación de redes de producción propias para la elaboración de contenidos para cada medio y a la vez el establecimiento de puntos de encuentro comunes entre ambos equipos para concensuar contenidos y salvaguardar los intereses de un proyecto único.

La coordinación de las tareas responde a un sistema de acoplamiento mancomunado (Thompson, 1967), mediante el cual los distintos grupos pueden compartir recursos comunes y conservar al mismo tiempo su independencia, como se puede observar en la figura 33.



**Figura 33. Acoplamiento mancomunado en la red mixta**

Fuente: Elaboración propia, período 2007-2008.

Aquí la información que aporta el equipo que trabaja en cada medio es esencial para el funcionamiento del otro. Por ejemplo, el equipo de televisión planea la producción y los temas que tratará en el programa con base en las informaciones suministradas por los responsables de la web acerca de los comentarios y las opiniones que surgen en los foros. Del mismo modo, el equipo de producción de televisión busca y localiza a los espectadores de la web para invitarlos a participar en las grabaciones del programa de televisión.

En la red mixta, la coordinación no presenta niveles intermedios, como en el caso del *Club Super3*. De los mandos directivos se pasa directamente a los núcleos de producción. No hay supervisores de producto y por ello la coordinación es menos vertical o burocrática, según las estructuras organizativas de Weber. No obstante, el trabajo puede alcanzar similares

niveles de formalización aunque no hayan unos lineamientos de jerarquía tan marcados.

En la última etapa del *3xl.cat* por ejemplo a pesar de que la mayor parte del trabajo se lleva a cabo por un redactor, las tareas de coordinación están plenamente normalizadas. Al redactor le corresponde comprobar diariamente los contenidos de los colaboradores externos y autorizar su actualización. Los siete colaboradores externos también tienen tareas asignadas muy específicas, como supervisar el correcto funcionamiento del juego *Espai8*, seguir los temas que aborda la comunidad del *3xl.cat*, redactar el horóscopo y el texto breve para la portada de la web o producir *blogs* especiales, que reflejan las líneas temáticas iniciales que antes trataba el portal en las noticias, como televisión, cómic, videojuegos, curiosidades en la red, lugares para visitar y eventos en Barcelona.

La figura de *media conductor* también está presente en la red mixta ya que para las tareas de coordinación diaria, además de los directores de televisión e Internet se nombra a un miembro de cada equipo que actúa como vocero del grupo y resuelve las incidencias diarias.

La función del *media conductor* es esencial en la coordinación de los equipos. Constituye una nueva unidad de apoyo para una gran parte de las operaciones que se desarrollan en el núcleo de producción. Pero a diferencia de los directores, que se desenvuelven como *superdesk*, los *media conductor* son cargos que emergen en función de las necesidades de producción, por tanto son variables.

La participación de los *media conductor* en los procesos de coordinación es especialmente relevante en las etapas de implementación de nuevos proyectos y son una figura frecuente en Ccrtvi. Es así como la creación de nuevos desarrollos para la página web del *Club Super3* deben pasar por los delegados por Ccrtvi que funcionan como puente entre los técnicos, los diseñadores y el equipo de producción del programa. Para obtener un flujo de comunicación más efectivo y directo, estos *media conductor* operan como interlocutores



directos por pares profesionales. De este modo, un redactor del *Club Super3* coordina su trabajo con un encargado de contenidos de Ccrtvi y un técnico del programa con un técnico de Ccrtvi.

Este tipo de asociaciones crean en las redes nuevos núcleos de operaciones acopladas de un modo diferente del que se establece desde la dirección para las tareas generales. Esto sucede especialmente cuando se trata de proyectos complejos que sobrepasan el día a día y que requieren la participación de un alto número de profesionales. Si analizamos por ejemplo cómo funciona la coordinación de la fiesta anual del *Club Super3*, identificamos un *media conductor* dentro de la organización que surge sólo en estas circunstancias para coordinar las funciones que cada grupo debe realizar para el evento, pero que no interviene dentro de la producción diaria.

Este evento reúne anualmente unas 300.000 personas y demanda la organización de más de 70 actividades diferentes como presentaciones de artistas, conciertos, concursos y juegos durante un fin de semana.

*En l'organització de la festa participen totes les àrees del programa. És una feina molt dura que ens ocupa tot l'any. Acaba una festa i comencem l'altra. El primer és fer un informe en el qual diem què ha estat bé o què ha fallat, què hem de millorar i comencem a treballar en la següent.*

(Miembro de la dirección del *Club Super3*, 2008)

Para la fiesta anual, un solo coordinador se ocupa de orquestar el trabajo general y delegar funciones. El equipo del club debe encargarse de la participación de las empresas que se suman al evento como patrocinadores, colaboradores o expositores. El equipo de televisión, de la producción de una ficción con una línea argumental previa a la fiesta y el grupo que gestiona la web debe promover juegos, concursos, emitir los videos que ha grabado el equipo de televisión durante el certamen y suministrar información útil como la localización de las actividades, los servicios, los horarios o la forma de llegar al lugar donde se realiza.

Durante el fin de semana de la fiesta, la red concentrada que había caracterizado al *Club Super3* se diluye, con la presencia de unos 1.000

profesionales que desde áreas diversas participan en la organización del evento, la logística y la promoción, mientras que los grupos del programa asumen nuevas funciones. El equipo que realiza el programa de televisión transmite en directo los espectáculos, los responsables de la web emiten los mensajes de la audiencia recibidos a través del portal del programa en Internet y sobre la pantalla ubicada en el escenario donde se llevan a cabo las actividades y los miembros del club ordenan a las empresas y la ubicación de su stand en la sede del evento.

Dadas las grandes variaciones de los mecanismos de coordinación de las prácticas productivas *cross-media* no es posible extraer una única observación definitiva sobre los mecanismos de coordinación aplicables a la totalidad de cada red productiva. Cada red crea mecanismos de coordinación que varían en respuesta a sus necesidades. No obstante, observamos que en las redes concentrada y mixta prima la normalización de las tareas, mientras que en la red dispersa las funciones de los individuos están menos reguladas. Esto ocurre principalmente como consecuencia de la especialización y división de las actividades. Pero es importante notar que en las redes los niveles jerárquicos son distintos y por tanto la normalización de las tareas no se deriva de los centros de poder. Es más, como hemos visto en el caso de los programas *Loops!* y *Ritmes.clips* la normalización también puede suceder por arreglos informales entre los profesionales que participan en la producción.

Si comparamos los mecanismos de coordinación que se emplean antes de la digitalización con los que requieren las prácticas productivas *cross-media* encontramos que sobresale la flexibilidad de la red para que aparezcan nuevos centros de decisión en razón a las necesidades de cada proyecto y la creación de dos nuevos roles para el acoplamiento de las partes, primero el del *superdesk* y segundo el de *media conductor*.

Por lo visto hasta ahora, el *superdesk* parece tener sentido sólo en una red concentrada, donde hay una formación jerárquica y un solo profesional decide la manera más adecuada de llevar a cabo la producción *cross-media*, en cambio, la figura del *media conductor* puede ajustarse a la red mixta o

dispersa, ya que su papel es el de facilitar el acoplamiento y la coordinación entre los grupos que pueden estar dispuestos de una manera horizontal o irregular. Los *media conductor* tienen como función específica integrar y combinar las habilidades de todos los miembros en una red de producción *cross-media*, pero a la vez deben garantizar la autosuficiencia de cada uno de ellos y asignar los recursos.

En la tabla 9 resumimos las características fundamentales que hasta este punto encontramos y que diferencian de forma más clara las redes concentrada, mixta y dispersa.

**Tabla 9. Características de las redes de producción  
concentrada, mixta y dispersa**

Descriptor característico	Red de producción concentrada	Red de producción mixta	Red de producción dispersa
Ubicación espacial de los profesionales	En un solo lugar	En dos lugares	En varios lugares
División de los grupos	En razón a las actividades productivas	En razón a las plataformas	En razón a la estructura general de la organización
Centro de decisión	Recae en una sola persona	Recae en dos personas	Recae en varias personas
Tamaño de la plantilla	Grande	Mediana	Pequeña
Internalización y externalización de tareas	Personal interno (misma empresa)	Personal interno para TV y externo para Internet (dos empresas)	Personal interno para TV y externo para Internet (dos empresas)
Jerarquía de los medios: 1) primordial 2) secundario 3) subsidiario	Televisión primordial, Internet secundario, las demás plataformas subsidiarias	Televisión e Internet primordial, las demás plataformas subsidiarias	Televisión primordial, Internet así como las demás plataformas subsidiarias
Nivel de formalización de las prácticas productivas	Alto	Medio	Bajo
<i>Superdesk</i>	Si	No	No
<i>Media conductor</i>	Si	Si	No

Fuente: Elaboración propia.

## 7.5 Flujos productivos

Tras establecer la configuración básica de las redes y sus mecanismos de coordinación, podemos plantearnos cómo se articulan todas sus partes. Para este análisis partimos de la perspectiva de la organización como un sistema de flujos controlados (Mintzberg, 1984) y analizamos sus asociaciones desde la

ANT como un proceso resultante de la reunión de unos actores con otros capaces de generar un movimiento, un desplazamiento, una transformación, una traducción, un enrolamiento en diferentes sentidos. Gracias a la asociación, los actores asumen el papel que les ha conferido la misma red a través de la agencia, definida como la capacidad de incidir de alguna manera en el estado de las cosas, transformando A en B a través de C (Latour, 2008).

En este análisis identificamos la participación de los actores humanos y los no humanos en cada red. Ambos actúan de forma simultánea, trasladándose propiedades. No obstante, para los objetivos de este estudio se expone primero el impacto de los actores no humanos en las redes, antes de describir por completo los flujos productivos, con el fin de facilitar la comprensión de su funcionamiento.

Como veremos con detalle en este apartado, los actores no humanos imprimen a la producción *cross-media* un orden formal e institucionalizan, regulan y homogenizan las prácticas productivas del teletexto, las aplicaciones interactivas y los teléfonos móviles. Mientras que los actores humanos se acoplan de manera muy diversa para realizar una producción ajustada a cada plataforma y a la vez cruzada según las características únicas de cada red de producción.

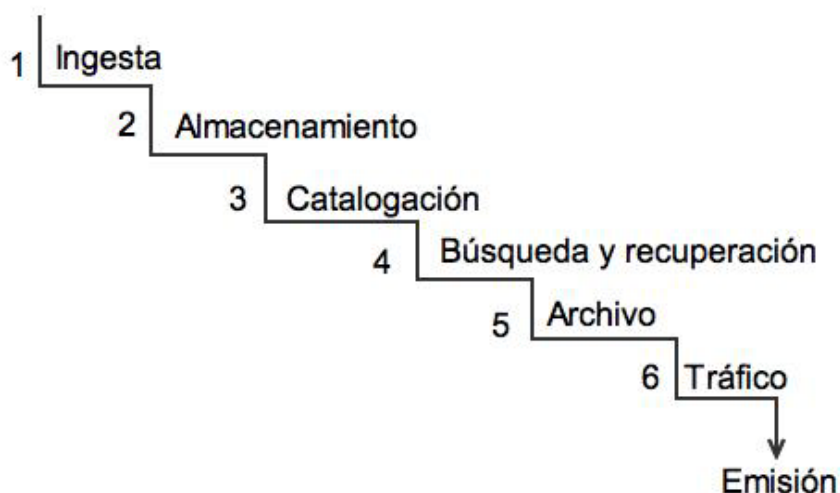
### **7.5.1 El impacto de los gestores de contenido en los flujos productivos**

Los profesionales que pertenecen a los distintos grupos de producción de los programas están unidos entre sí gracias a los gestores de contenido. Como se presentó en el capítulo 6, los *Content Management System* (CMS) Digiton y Deliverty se convierten en herramientas fundamentales para la gestión del archivo, la producción audiovisual y su emisión multiplataforma.

Digiton es impulsado por los centros de decisión de la cadena y por tanto es común a todos los programas de la muestra. El uso de esta tecnología imprime

regularidad a las prácticas laborales en todos los programas analizados porque su propio fin es la homogeneización de los flujos.

Para comprender el circuito de procedimientos estandarizados de administración del contenido digital recurrimos a las fases contempladas por Agirreazaldegi-Berriozabal (2007): ingesta, almacenamiento, catalogación de los recursos, búsqueda y recuperación, archivo y tráfico.



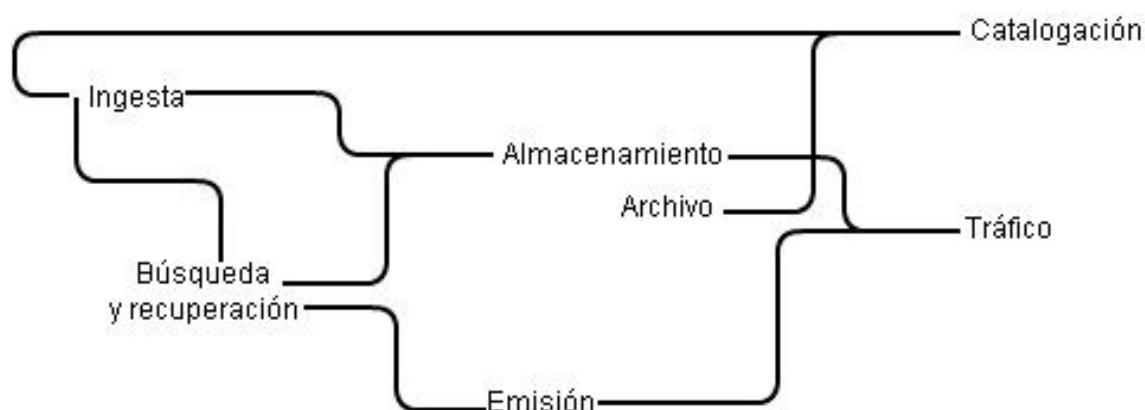
**Figura 34. Circuito de procedimientos estandarizados de administración de contenidos digitales**

Fuente: Elaboración propia, a partir de Agirreazaldegi-Berriozabal (2007).

Aunque nuestra exposición será lineal siguiendo las fases del flujo descritas en la figura 34, las observaciones revelaron que los actores pueden incorporarse a este flujo en cualquier punto, es decir, comenzar por ejemplo en la fase 3, donde se busca un material ya grabado y a partir de éste producir uno nuevo o concentrar su trabajo en una sola etapa, sin percatarse de que su trabajo forma parte de una red más amplia.

Por ello, en la línea de los hallazgos de Zavoina y Reichert (2000), la función de los actores no humanos, como se observa en la figura 35, se caracteriza por la interconexión de la red en distintos puntos, siguiendo un sistema de ensamblaje aleatorio. Esta consideración es fundamental en la producción

*cross-media* porque a diferencia de lo que ocurría con la producción en un entorno analógico, donde podíamos señalar una línea de tiempo para establecer el flujo productivo, en el entorno digital resulta inútil, ya que las fases del proceso productivo pueden ocurrir en forma simultánea, una antes o después, o a la inversa, sin que exista un orden secuencial o un movimiento lineal en las actividades.



**Figura 35. Circuito de procedimientos estandarizados simultáneos de administración de contenidos digitales**

Fuente: Elaboración propia, período 2007-2008.

La fase de ingesta comprende la introducción de los contenidos audiovisuales de forma semiautomática o directa en el gestor. La ingesta semiautomática se lleva a cabo con todo el material previo a la digitalización de la cadena en el 2004. Esta tarea requiere la supervisión de los documentalistas que introducen las cintas manualmente en un robot que digitaliza hasta 32 cintas cada 4 horas.

A partir de 2004, cuando se inicia el proceso de digitalización todo el material audiovisual se introduce directamente en Digiton. Los contenidos se almacenan en un servidor que opera con una base de datos capaz de gestionar estos archivos a través de todos los metadatos asociados a los ficheros. La base de datos de TVC, en permanente crecimiento, contiene a finales de 2009

unas 500 mil horas de material de archivo y unas 12 mil horas de material de producción.

Esta base de datos comenzó a nutrirse en 2003 y en el 2009 ya han sido digitalizados los videos producidos durante los 25 años de TVC; pero aún quedan videos en formatos analógicos previos a 1983, provenientes del fondo que adquirió la cadena antes de iniciar sus emisiones.

Para administrar los contenidos digitales son esenciales los procedimientos de catalogación. En esta fase se introducen los metadatos necesarios para la correcta recuperación de cualquier fichero. Una tarea que se lleva a cabo por los propios administradores de las piezas y que complementan los documentalistas. Llegados a la fase de búsqueda y recuperación, los videos digitalizados ya están disponibles para que todos los profesionales accedan a ellos de forma *online*, los busquen y los recuperen según sus necesidades. Pero esto no quiere decir que el acceso sea libre. Cada programa puede visualizar sólo a un tipo de imágenes de producción. Sin embargo, cuando las imágenes ya han sido emitidas y pasan al archivo cualquier usuario autorizado de Digiton puede utilizarlas.

El proceso de archivo comienza cuando una pieza está lista para ser emitida, en ese momento es almacenada por el robot que se encarga de guardar y proteger el material definitivo. Cuando la imagen es emitida, en el caso de que no haya una reemisión prevista, se borra automáticamente del área de producción del gestor y pasa al archivo, según parámetros previamente marcados.

Un equipo de informáticos de TVC se ocupa de controlar el tráfico en los flujos de trabajo y conocer cuánta y qué información circula. En general, el *software* es bastante estable y son poco habituales los fallos o las sobrecargas en la red informática. Los motores que soportan a Digiton sólo llegan al límite durante la emisión del *Telenoticias* y para este momento, el sistema integra criterios de priorización que evitan la pérdida o el corte del servicio.



Los efectos de los gestores de contenido en las prácticas productivas son especialmente notables en la simplificación de los procesos de búsqueda e intercambio de material, gracias al acceso en red a las piezas audiovisuales.

*Treballem en xarxa. Per exemple, el programa Cinema Tres va utilitzar una peça sobre la pel·lícula James Bond per fer una nota sobre l'estrena. Nosaltres vam utilitzar aquesta mateixa entrevista per treure un tros on el director parlava de la música. Usem molt entrevistes promocionals o notícies d'agència a les quals tots els programes tenen accés per mitjà de Digiton. Gràcies a aquesta eina, puc emprar una entrevista que també ha estat usada pels informatius.*

(Director de *Loops!*, 2008)

Con la simplificación de las búsquedas, Digiton elimina la función de los documentalistas como intermediarios necesarios para localizar videos. Todos los profesionales entrevistados dicen encontrar fácilmente lo que buscan y gestionar sus contenidos sin problemas. No obstante, para los documentalistas, la autonomía en las búsquedas no amenaza su continuidad, porque hasta el momento continúan siendo indispensables para la selección, la catalogación y la administración de este complejo flujo de piezas digitales.

El crecimiento de la plantilla del departamento de documentación, que ha pasado de siete empleados en 1983, a 63 en el 2009, demuestra que aunque los profesionales de los programas pueden realizar búsquedas *online* y descargar los videos directamente en sus ordenadores, el trabajo de documentalista es necesario ante el aumento del volumen de producción y de videos por catalogar.

Otro aspecto a subrayar sobre el impacto de los gestores de contenido en la producción es que aunque el contenido digitalizado se convierte en un bien común, la producción en sí misma está cada vez más segmentada y es menos comprensible para los actores que participan en ella.

Debido a que, como hemos dicho, el acceso a Digiton se establece por grupos y cada uno de ellos cuenta con privilegios diferentes, el flujo técnico es menos perceptible. Como un operario en una cadena de montaje, cualquier miembro de los equipos de producción entra en el sistema, descarga el material

registrado o busca piezas de archivo a través de acciones aprendidas en la práctica sin que sea necesario comprender cómo opera el flujo, qué fase lo precede, antecede o qué actores humanos han hecho posible que el contenido que busca esté disponible.

A diferencia de los procesos productivos que veremos más adelante, donde los actores humanos interactúan intercambiando ideas de manera formal o informal, bajo la plena conciencia; cuando las acciones son controladas por actores no humanos, interactúan entre sí sin percatarse del alcance de su propia interacción. Esto ocurre porque estas tecnologías vinculan los sujetos a través de sus contenidos, que se han convertido en bienes comunes dentro de la producción. Por tanto, la interacción técnica no implica que las personas trabajen juntas en el plano social. Al contrario, en lugar de favorecer los flujos formales e informales entre los actores humanos puede llegar incluso a reducirlos.

Esta situación se ilustra con el impacto que tuvo la implantación del *software* Telefórmula a partir de 2009 en la producción de *Ritmes*, cuando el programa dio un giro completo en sus prácticas laborales, para realizar los contenidos principalmente a partir de flujos técnicos.

Telefórmula, desarrollado por Activa Multimèdia Digital se emplea para realizar el programa *Ritmes* de forma más ágil, a partir de escaletas automáticas que se generan según criterios preestablecidos como temas y duración del programa. Los profesionales de *Ritmes* sólo deben introducir los criterios de búsqueda de videoclips musicales y Telefórmula presenta una propuesta de programa que puede ser modificada o guardada para futuras emisiones como plantilla. Con esta manera de trabajar se simplifica la producción audiovisual, ya que no es necesaria la grabación o la postproducción. No obstante, se limitan las posibilidades de improvisación y creatividad de los profesionales, debido a que los actores no humanos imprimen homogeneidad a los procesos productivos.

*M'ha costat adaptar-me perquè en tots els programes en els quals havia treballat hi havia postproducció. Si no tenies un video podies cridar a la*

*discogràfica perquè te l'enviessin. Podies treballar amb el material que tenies o anar a fer una entrevista. Però ara estàs molt més limitat. No pots agafar coses d'altres costats. L'arxiu ha de ser molt gran i per això has d'anar buscant artistes i cridar a les discogràfiques perquè t'enviïn coses antigues i recents per diferenciar-te de la competència.*

(Miembro del equipo de producción de *Ritmes*, 2009)

El archivo de videoclips de TVC es administrado desde Digion, pero por seguridad ha sido replicado y agrupado bajo un servidor llamado Cabina. El trabajo de los realizadores de *Ritmes* consiste en hacer búsquedas por temas como música de la década de 1960 o artistas americanos, seleccionarlos, crear listas de reproducción, incluir los elementos gráficos de cada programa, como caretas o créditos, que ya están guardados en el sistema y ordenar su emisión. Todo, desde un mismo ordenador, en un entorno *online*.

Esta forma de trabajo obedece a un sistema de producción de bajo coste. No sólo reporta a la dirección beneficios derivados de la aceleración y el aprovechamiento del archivo de la cadena, sino también de las entrevistas y los reportajes generados para *Ànima*, los documentales de *Sputnik*, los conciertos y las presentaciones de artistas en vivo registrados por los distintos programas TVC.

*Ara tenim molts canals digitals i tot això s'ha d'omplir. Hem de tenir programes propis, però també programes que no reportin una despesa desproporcionada i més encara en aquest moment. Ha d'haver-hi un equilibri perquè la programació ha de ser atractiva, però no gaire costosa.*

(Miembro del equipo de producción de *Ritmes*, 2009)

Para una de las realizadoras de *Ritmes*, la participación de los actores no humanos en la producción no sólo altera sus prácticas laborales, haciéndolas menos flexibles, sino también tienen un impacto considerable en los contenidos audiovisuales, determinados por procesos de elaboración estandarizados.

*Aquest sistema de treball no té res a veure amb el sistema tradicional. Abans per exemple a Primavera Sound era possible fer un reportatge sobre la guarderia que munten per als nens mentre els pares estan els concerts o dedicar-te a seguir un grup durant el festival. Podies fer mil coses. En postproducció de vegades estàvem una tarda muntant un programa i unes altres necessitaves quatre sales de postproducció per donar-li als programes un grafisme especial. Podies incorporar el que volguessis. Aquí no. Aquí has de pensar amb el què tens i què pots fer*

*amb això. Has de canviar el xip, perquè de seguida te'n vas al que ja coneixes. Has de pensar que només pots fer el que et permet aquesta màquina.*

(Miembro del equipo de producción de *Ritmes*, 2009)

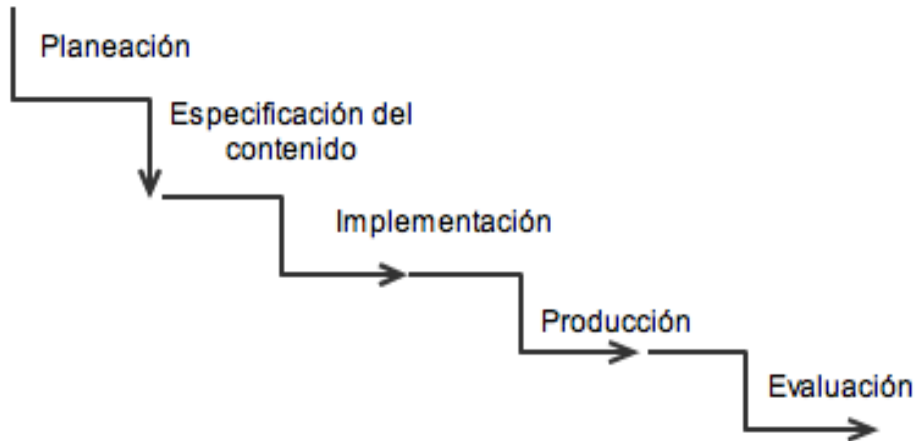
En compensación, a la vez el uso de las herramientas digitales resulta estimulante para los profesionales de *Ritmes* porque los contenidos que generan no se agotan en un solo pase por antena y se pueden adaptar con facilidad a nuevas plataformas de emisión.

En el 2009, por ejemplo, ya se han implementado en *Ritmes* servicios relacionados con la participación de la audiencia, ya que Telefórmula permite programar las listas de reproducción de videoclips a través de un sistema de votaciones por Internet y teléfonos móviles, que convierte al público en productor de sus propios programas.

*Aquí tot el material es pot reutilitzar i posar en diverses plataformes. Es podrien fer peces o cançons gravades en viu si els artistes hi estan d'acord. Podríem posar també tot l'arxiu a la Xarxa perquè la gent ho agafi i es posi la música que vulgui i a la plataforma que vulgui, encara que tot això és molt lent perquè cal ajustar assumptes tècnics i editorials. També s'està replantejant què se li ha d'oferir a l'espectador. Algunes de les possibilitats d'aquest nou sistema les hem de descobrir i d'altres les hem de posar en pràctica.*

(Miembro del equipo de producción de *Ritmes*, 2009)

El uso de los contenidos digitales en otras plataformas es posible gracias a Deliverty, el gestor multiplataforma empleado en Ccrtvi, que usa como repositorio central a Digiton (Franquet y Villa, 2010). Para comprender la manera en que Deliverty interviene en el flujo productivo adoptamos el modelo del ciclo de vida de los contenidos descrito por Hackos (1994), según el cual cada pieza atraviesa un circuito de cinco fases: planeación, especificación, implementación, producción y evaluación, como se ve en la figura 36.



**Figura 36. Ciclo de vida del contenido digital**

Fuente: Elaboración propia, a partir de Hackos (1994).

A diferencia de lo que ocurre con Digiton, este ciclo ocurre de forma lineal y secuencial y presenta menos procedimientos estandarizados pues Delivery debe ajustarse de acuerdo con las condiciones que demanda cada programa.

Delivery trabaja por medio de plantillas donde los equipos de producción televisiva introducen los contenidos. Por ello, en la fase de planeación se crea un dominio acorde a las secciones, los contenidos que ofrezcan los espacios en Internet, teletexto y teléfonos móviles. Una vez definidos los contenidos que se emitirán y a través de qué plataformas, las ideas se plasman en un documento interno que reúne las especificaciones del proyecto. En esta fase, profesionales de diversas áreas y perfiles como redactores, realizadores, técnicos, coordinadores de contenidos y personal de dirección, acuerdan las necesidades del proyecto y las posibilidades informáticas de su elaboración.

Durante el proceso de implementación, se crean en Delivery los espacios de trabajo para cada programa, se realizan ajustes y se proyectan las tareas de extracción automática del contenido. Así, los profesionales vinculados con la producción de televisión son dados de alta como administradores habilitados para clasificar y dirigir las piezas multimedia que producen autónomamente. De esta manera, pueden asignar, por ejemplo, a cada video un titular, una entrada, un texto y algunas imágenes asociadas, programar su hora y día de

publicación *online*, los sitios web donde aparecerá, su ubicación en la página y el tiempo que será accesible.

Además en los casos en los que participan colaboradores externos como sucede en el portal *ritmes.cat* y *3xl.cat*, éstos pueden entrar desde sus casas a Deliverity y guardar en el espacio de gestión del programa los contenidos *online* para la web. De este modo, la función de los profesionales que coordinan ambos sitios en Ccrtvi pasa a ser editorial: sólo escriben algunos contenidos y autorizan la publicación de los elaborados por otros.

Deliverity presenta distintos espacios de trabajo, según la finalidad con el que se use el sistema, pero es a través del entorno denominado Frontals, donde se ordenan los diferentes contenidos y se elige su lugar de publicación. Para ordenar la presentación en las páginas web basta asignar un número que le indica al CMS el lugar de publicación. De modo que, por ejemplo, el redactor que administra el portal *3xl.cat* sólo debe introducir el cero para ordenar al *software* insertar un contenido al final del sitio web o el 99 para que éste se muestre en la parte superior.

Aunque a simple vista la producción a través de Deliverity puede parecer sencilla, son frecuentes las preguntas de los realizadores de televisión que no están habituados a trabajar en un entorno *online*. Por ello, entre el 2009 y el 2010 Ccrtvi mejora el sistema para hacer más fácil su uso a los administradores.

En la parte final del proceso encontramos la evaluación para identificar las incidencias técnicas e introducir o eliminar campos, en función del progreso de cada proyecto. Así por ejemplo aunque la web del *Club Super3* se administra por el propio programa, el grupo de Internet y ediciones lleva a cabo reuniones anuales con el departamento de Ccrtvi para planear el desarrollo de nuevos contenidos *online* y su implementación técnica en Deliverity.

*Cada tecnologia implica unes limitacions. Nosaltres introduïm els continguts en Deliverity i sabem quins camps té, però a nivell tecnològic*

*necessitem tècnics que ens diguin quina classe de contingut podem automatitzar o quina part hem de fer de forma manual.*

(Director de la web super3.cat, 2009)

Con el fin de garantizar la correcta evaluación del CMS, el área de arquitectura técnica de la Ccrtvi dispone de un grupo de profesionales encargados del seguimiento constante de todo el proceso, su rendimiento, usabilidad y funcionalidad.

El *Club Super3* y el *3xl.cat*, como el resto de programas de TVC, gestionan sus contenidos multiplataforma a través de Deliverly, pero *Loops!* y *Ritmes.clips* usan la editora Xivatos, un gestor de contenidos multiplataforma anterior a Deliverly. El paso de la editora Xivatos a Deliverly no se llevó a cabo porque Ccrtvi decidió suspender el desarrollo de la web ritmes.cat mientras la dirección de TVC no diera muestras de apostar decididamente por el proyecto musical *online*.

*La web ritmes.cat no va passar al Deliverly perquè no valia la pena invertir més recursos en un projecte en el qual ja apostava l'empresa. Ara la televisió ha decidit fer alguna cosa que es dirà Ritmes i a Internet ha d'haver-hi alguna cosa que es digui Ritmes, però no anem a invertir hores en el projecte, entre d'altres coses, perquè ens adonem que la televisió encara que tingui previst fer aquesta franja no li presta l'atenció d'un projecte de màxima importància. Si els demanéssim diners per fer un redisseny ens dirien que no i nosaltres no ho pensem finançar. Llavors es tracta de mantenir-ho, perquè la web i la televisió vagin a la una.*

(Miembro del área de comunidades virtuales, webs juveniles y juegos de Ccrtvi, 2009)

La declaración anterior demuestra que la implementación tecnológica en un entorno *cross-media* no está aislada de las condiciones sociales. Implica una alianza entre individuos que trabajan en distintas empresas y considerar las limitaciones en la capacidad de acción y de decisión que cada una tiene dentro del rumbo que marcan las estrategias globales.

Aunque la interfaz de la editora Xivatos es más rudimentaria que Deliverly y presenta menos opciones de programación automática de las emisiones multiplataforma de los contenidos, el proceso sigue un flujo idéntico, permite la adaptación de los contenidos de web al teletexto y los teléfonos móviles.

## 7.6 La articulación de los actores humanos y no humanos en la producción

El razonamiento de este apartado se inspira principalmente en Latour (2008), quien sugiere rastrear las conexiones de los objetos ya ensamblados, en nuestro caso los productos multiplataforma, e indagar sobre los procesos para descubrir los componentes y la exposición social de un estado de cosas.

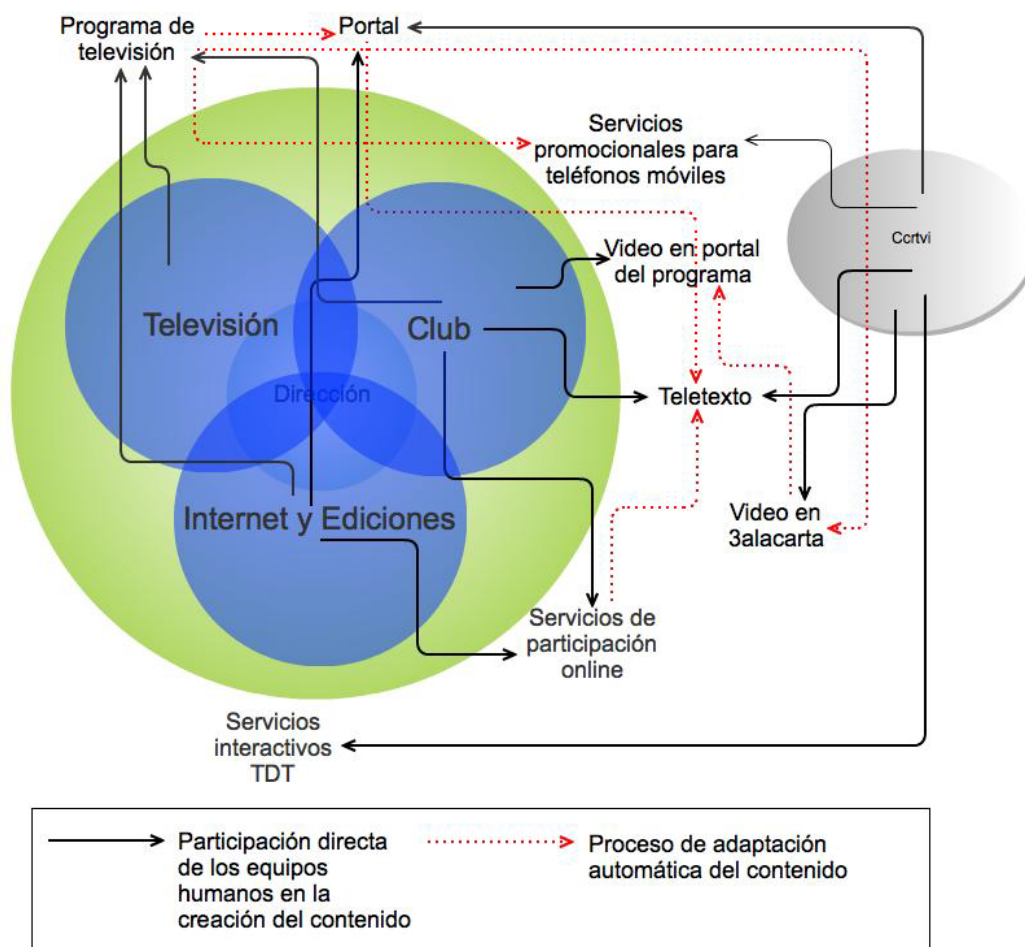
En palabras de Altheide y Snow (1991), intentamos desentrañar *the media logic* para explicar la manera en que cada red sitúa sus actores humanos y no humanos de manera específica para alcanzar una producción *cross-media*. Relacionamos los productos multiplataforma en cada programa con la configuración básica de su red productiva, examinando los flujos productivos como acciones no lineales ocurridas para aglutinar distintos procesos productivos.

Nos interesan especialmente los vínculos que se establecen entre equipos y la naturaleza de estas alianzas, como rasgo fundamental de la producción *cross-media*. Para facilitar su comprensión en las figuras 37, 38 y 39 se expresan visualmente las relaciones en cada una de las redes. Con las líneas negras representamos la intervención directa de los equipos vinculados con la elaboración de cada producto y con las líneas rojas punteadas, la adaptación del contenido que pasa de una plataforma a otra, gracias a procesos técnicos realizados por los gestores de contenido. Los grupos humanos están inscritos dentro de esferas de colores y los productos multiplataforma se presentan sobre el fondo blanco.

En el *Club Super3*, como se observa en la figura 37, todos los grupos humanos toman parte en la producción del espacio televisivo. El grupo de televisión realiza las piezas audiovisuales; desde la web, controlada por el grupo de Internet y ediciones, se identifican los niños o las niñas que protagonizarán el reportaje *El Món dels Súper*; y desde el club, se coordinan las actividades que



luego orientarán la producción de piezas audiovisuales donde se promocionan las actividades para los socios.



**Figura 37. Flujos productivos del Club Super3**

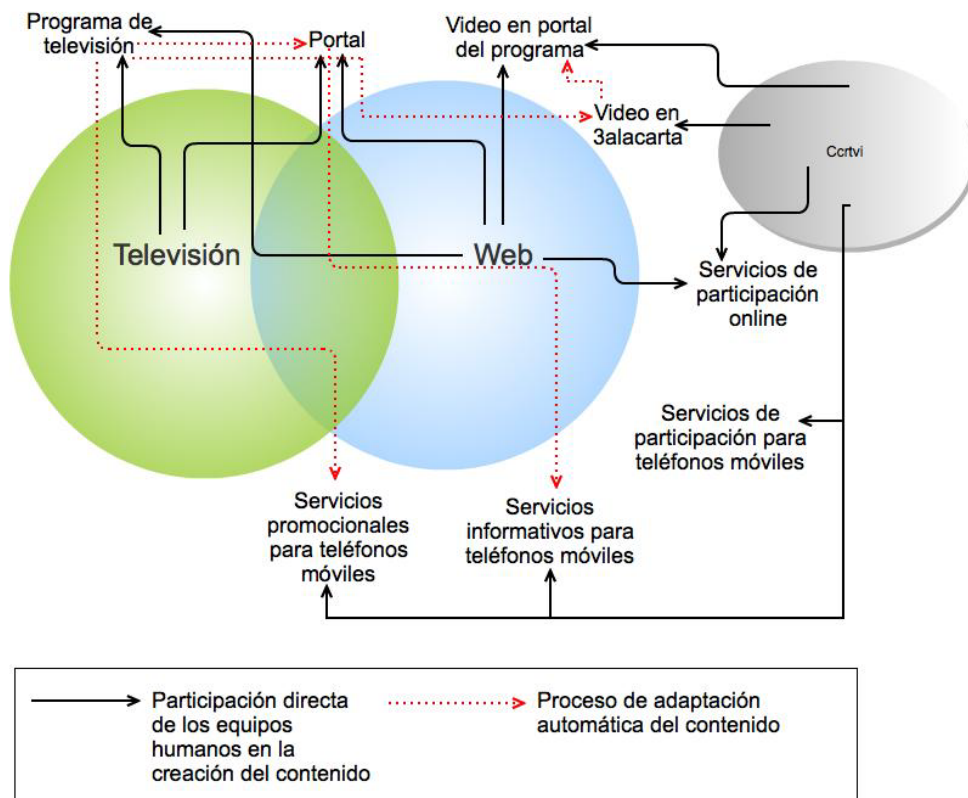
Fuente: Elaboración propia, período 2007-2008.

El portal super3.cat se gestiona directamente por el equipo de Internet y ediciones, pero el desarrollo de nuevos productos y su evolución técnica depende de Ccrtvi. La producción de las actividades para los socios se sitúa en el grupo del club, el cual coordina también los servicios de participación *online* y el teletexto, un servicio monitorizado y controlado a la vez por Ccrtvi. Desde esta empresa filial se controla la utilización de los fondos de pantalla para teléfonos móviles y las aplicaciones interactivas.

Si nos centramos sólo en los circuitos rojos del *Club Super3* vemos que prácticamente todos los productos multiplataforma están vinculados técnicamente. Del programa de televisión se toman algunos contenidos para la web, los videos *online* y las imágenes promocionales que se ofrecen a través de teléfonos móviles. De la misma manera, una parte de los contenidos que presenta el portal web alimenta el teletexto, nutrido también por los servicios de participación que se han realizado para la web.

En el programa de televisión *3xl.cat*, como se ve en la figura 38 se realiza por el grupo de televisión, pero el grupo web participa en la decisión de los contenidos que se tratan y en la elección de los jóvenes que participan en los reportajes de *Codi 3xl*. Los periodistas del grupo de televisión escriben textos también para el portal, administrado por el grupo web.

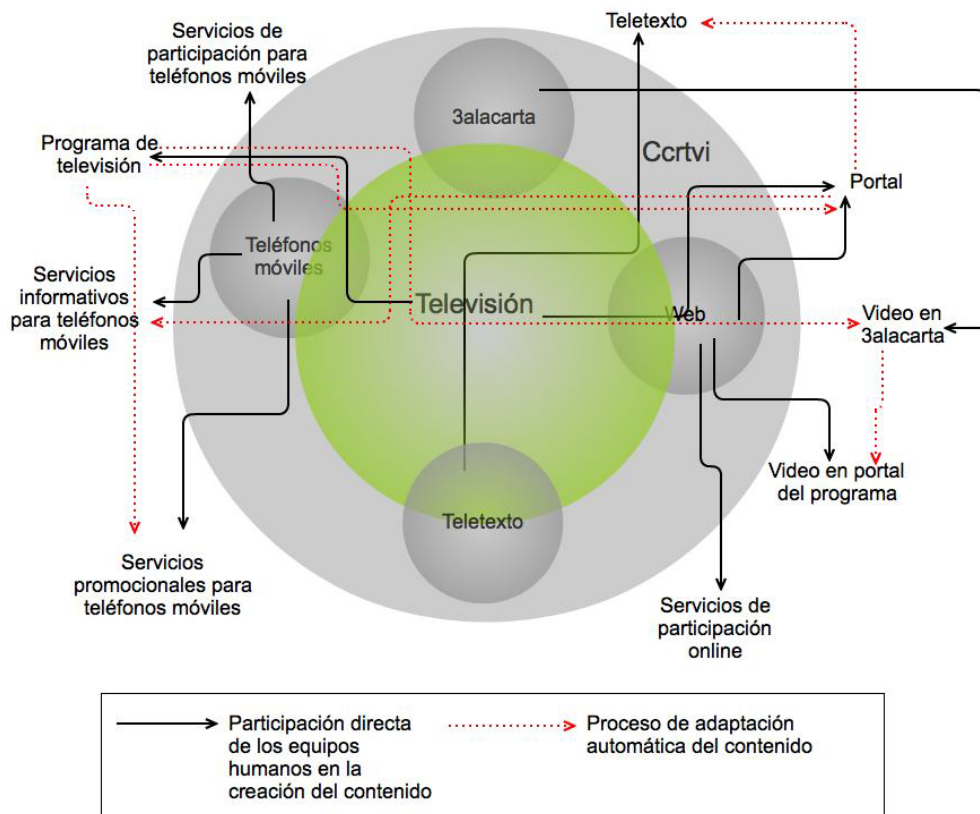
Entre ambos equipos coordinan las acciones de participación que se canalizan habitualmente a través del portal web, donde se presentan también los videos que ha emitido el programa en antena. Los contenidos web sostienen a través de acciones automatizadas la sección informativa del portal para móviles bajo el nombre *3xl.cat*, gestionada por Ccrtvi.



**Figura 38. Flujos productivos del 3xl.cat**

Fuente: Elaboración propia, período 2007-2008.

Entre plataformas, los procesos de adaptación técnica están presentes en todos los productos multiplataforma en el 3xl.cat y observamos que desde Ccrtvi se controlan los productos multiplataforma para teléfonos móviles, donde no intervienen las áreas del programa. En cambio, en el caso de *Loops!* y *Ritmes.clips* la intervención de Ccrtvi es mucho mayor porque, a diferencia de lo observado en las otras dos redes de la producción *cross-media*, el grupo de televisión sólo incide directamente en el portal web y todos los demás productos se realizan por otros grupos humanos desde Ccrtvi, como se refleja en la figura 39.



**Figura 39. Flujos productivos de *Loops!* y *Ritmes.clips***

Fuente: Elaboración propia, período 2007-2008.

Los miembros de los equipos de producción televisiva escriben los textos para el blog del programa dentro del portal ritmes.cat, administrado por el área de comunidades virtuales, webs juveniles y juegos de Ccartvi. Los videos que publica el portal son fijados por el encargado de la web, con la colaboración del grupo del servicio 3alacarta.cat, facultado para asignar códigos a todas las piezas audiovisuales que emite TVC en Internet y verificar su correcto funcionamiento.

El teletexto se coordina desde el grupo de teletexto de Ccartvi y lo mismo ocurre con los productos multiplataforma para teléfonos móviles, donde el equipo del programa no tiene ninguna incidencia. En esta red las líneas rojas son más numerosas, porque muchos de los productos multiplataforma son el resultado de acciones de adaptación automática de contenidos; entre éstos, vale la pena destacar el teletexto y los servicios informativos para teléfonos móviles que toman los contenidos que se presentan en la web.

Si evaluamos las coincidencias de los tres flujos productivos en su conjunto, encontramos una tendencia común a dejar la producción en manos de expertos capacitados para cada medio y la división de la producción en unidades más pequeñas con el fin de facilitar su administración. Los actores no humanos participan especialmente en la producción y emisión de los servicios interactivos para TDT y teléfonos móviles, donde adquiere gran peso la automatización y la adaptación técnica de los contenidos.

En las redes de producción concentrada y dispersa advertimos que los flujos productivos *cross-media* implican un desvío de los núcleos de los programas hacia un centro de control lateral, situado en Ccrtvi, donde las tareas de supervisión y control son llevadas a cabo por expertos altamente cualificados.

En otras palabras, la elaboración de contenidos y servicios para TDT interactiva y para teléfonos móviles se sitúa en todos los casos por fuera de las redes de producción *cross-media* de los programas. De este modo, Ccrtvi asume una posición de responsabilidad ejecutiva, ya que sus funciones sobrepasan el plano técnico e incluyen la planeación de productos, el servicio y el control de los mismos.

Todos los flujos se han establecido aleatoriamente. Es decir, no han sido planeados para que se ejecuten de una manera específica en ningún caso; sino que responden a las características propias de los productos multiplataforma que ofrece cada programa y sus recursos, humanos, técnicos y financieros.

Muchas de las tareas que envuelven la producción *cross-media* permanecen ocultas para los actores humanos que participan en ellas, incluso para los cargos directivos de los programas, quienes sólo llegan a adquirir un control parcial del flujo productivo. En la elaboración de contenidos multiplataforma no se presenta un acoplamiento simultáneo de los ritmos de producción. Cada equipo presenta horas de cierre y un calendario de trabajo autónomo que no concuerda con los demás.

Este sistema productivo tiene consecuencias directas sobre los contenidos multiplataforma, donde no se encuentra una relación evidente a simple vista. Si comparamos por ejemplo la web del *Club Super3* con su emisión en antena, puede que no identifiquemos la concordancia o afinidad de los contenidos entre ambos medios. Sin embargo, no podemos negar que haya un vínculo entre los productos multiplataforma. En este caso, entre otras relaciones advertimos que los personajes televisivos son prescriptores de contenidos *online*. La imagen del personaje Pati Pla acompaña los contenidos de la web que están relacionados con el deporte; Lila, los de cultura y Roc, los musicales.

En el terreno informativo los plazos de entrega están mucho más definidos porque la actualidad así lo impone; pero la flexibilidad, la informalidad y la tecnificación de los flujos de los programas de la muestra hacen que la producción *cross-media* avance en cada plataforma de forma mucho más autónoma.

En la producción *cross-media* de informativos tal vez podríamos seguir una noticia por una sucesión de actores, en un flujo secuencial entre plataformas, pongamos por caso, primero televisión, luego por Internet y luego por teléfonos móviles. Pero dada la especificidad de los flujos productivos hallados, vemos que la producción se mueve por flujos paralelos, que en la mayor parte de los casos no coinciden espacial ni temporalmente.

Descartamos por tanto, la existencia de un flujo productivo *cross-media* capaz de avanzar por un encadenamiento ordenado a través de todas las plataformas. La idea misma de flujo *cross-media* como un proceso de producción que comienza en un punto y acaba en otro no puede aplicarse en ninguno de los casos de estudio.

### **7.6.1 Niveles de vinculación entre grupos**

La producción *cross-media* alude a un flujo de trabajo creado para facilitar la vinculación de individuos y herramientas dentro de las redes productivas. Pero

los datos demuestran que esta vinculación no ocurre siempre de la misma manera, sino que presenta distintos grados, según el tipo de participación que cada equipo asume en la elaboración de los productos multiplataforma.

Para exponer estas divergencias adoptamos conceptos de la teoría de la cooperación en las organizaciones y definimos tres niveles de vinculación entre actores humanos y no humanos en la producción *cross-media*: interacción, cooperación e integración. Cada uno describe no sólo una manera de relacionarse en un entorno productivo sino también de elaborar productos multiplataforma.

### **7.6.1.1 Interacción**

La interacción comporta un flujo de información, de contenidos o de cualquier tipo de recursos en una red productiva entre dos o más grupos de forma no coordinada e involuntaria. La interacción es posible gracias la presencia de los gestores de contenido en la producción digital.

En un canal de televisión los profesionales interactúan con otros y sus productos nutren los de otros, pero esto sucede muchas veces como una acción no planeada entre las partes que interactúan.

La interacción puede comprenderse con más claridad a través de los casos de estudio. Por ejemplo, cada vez que el director de *Loops!* acaba una nueva pieza audiovisual y especifica el día y hora de emisión en Digiton, el sistema se integra técnicamente con el paquete de programas PROA, MAPA y GREC, desde donde se controlan todas las áreas de la producción audiovisual, se gestiona el *stock*, los derechos de emisión y se configura la parrilla de programación de TVC.

Los datos introducidos por el director de *Loops!* y la misma pieza audiovisual puede ser visualizada y recuperada por los profesionales que elaboran los contenidos del teletexto, quienes copian el resumen de la emisión y lo adaptan para su publicación en el teletexto. Se establece entonces una vinculación

involuntaria, que llamamos de interacción, entre el equipo del programa y el grupo que se encarga de la publicación del teletexto en Ccrtvi. La interacción no precisa acuerdos entre ambas partes para establecer un mecanismo de coordinación específico, pero está claro que sin la acción de unos no sería posible la de los otros.

En todas las redes encontramos interacciones donde varios grupos inciden en la producción de productos multiplataforma, sin que ello signifique una coordinación voluntaria de tareas. Esto ocurre gracias a la tecnificación de los procesos de intercambio y recuperación de contenidos digitales, controlados por Ccrtvi, que actúa en todas los programas como unidad de apoyo para monitorizar la emisión multiplataforma e intervenir cuando se producen incidencias.

En la producción y emisión de las aplicaciones interactivas para TDT y los productos multiplataforma para teléfonos móviles notamos que las interacciones entre equipos predominan. En los cuatro programas de la muestra estos productos multiplataforma se elaboran gracias a interacciones involuntarias poco transparentes para los propios actores, quienes muchas veces desconocen el propio proceso de producción y las tareas técnicas que conlleva la publicación de estos servicios.

En estos casos la sofisticación de las herramientas llega a tal punto que en lugar de requerir grandes conocimientos a los profesionales que participan en su mantenimiento, su gestión resulta relativamente sencilla y rutinaria. Como en la conducción de un coche, no es necesario que el sujeto conozca cómo funciona todo el mecanismo para que lo lleve sin problema de un lugar a otro.

La producción del teletexto del *Club Super3*, *Loops!* y *Ritmes.clips* se apoya en interacciones donde se reaprovechan los contenidos ya generados para ser emitidos por Internet. Los profesionales sólo deben escribirlos una vez y, a través de un sofisticado flujo técnico sistematizado en el *Club Super3* por el gestor de contenidos Deliverty y en *Loops!* y *Ritmes.clips* por la editora Xivatos,



son adaptados automáticamente para que con la mínima intervención humana se actualicen durante las 24 horas del día.

Esta tecnificación conlleva una reducción significativa del número de profesionales requeridos para la creación de contenidos multiplataforma. Sólo se requieren unos cuantos, de perfil técnico especialmente, para la supervisión del sistema, que en todos los casos se agrupan en Ccrtvi. Así, para que la interacción suceda entre equipos es necesario que el poder de decisión se descentralice. Los centros de coordinación de los programas pierden peso, al cedérselo a los actores más periféricos, que por razones especialmente técnicas asumen autoridad sobre los productos multiplataforma.

La descentralización es una característica intrínseca de la interacción, puesto que se precisa para administrar el flujo de producción *cross-media* de forma eficiente. Es importante cotejar la oferta multiplataforma con los procesos de vinculación que requiere, dado que no siempre el incremento de los productos en nuevas plataformas supone un vínculo explícito entre equipos productivos diversos. Como ocurre en el *Club Super3*, la aparición y el empleo de la tecnología digital interactiva para la TDT incluye sólo una interacción entre Ccrtvi y el equipo del programa, y por ese motivo, sólo se percibe por los profesionales que participan en la producción audiovisual como una descentralización de tareas. Como expresó un miembro de la dirección del *Club Super3* (2008): *“Emetfem un joc en TDT, però això va ser fa molt de temps. No sé si encara està en antena. Hauries de preguntar-ho a Ccrtvi”*.

Como lo explicamos antes, las interacciones son involuntarias y por ello muchas ocurren por fuera del nivel de conciencia de los sujetos que interactúan. Esta circunstancia implica a veces falta de unidad en los propios planes de expansión multiplataforma dentro de los programas analizados.

Por ejemplo, la producción de servicios para teléfonos móviles en el *Club Super3* parece desarticulada de los objetivos y la misión de proyecto. De hecho, aunque constatamos que el *Club Super3* ofrece fondos de pantalla y melodías para móviles, una de las integrantes de la dirección del programa no

tiene conocimiento de estos productos y defiende valores editoriales incluso contrarios con la oferta de multiplataforma del programa.

*Els mòbils són una plataforma que no toquem. Entenem que són quelcom més negatiu que positiu. Els polítics costen diners, per això no incentivem aquesta dependència dels nens. Nosaltres entretenim educant. És difícil que els personatges del programa no tinguin mòbil, però ho debatem i així ho decidim ara com ara. Serem els últims a pujar al carro dels mòbils.*

(Miembro de la dirección del *Club Super3*, 2008)

### **7.6.1.2 Cooperación**

La cooperación define un flujo de actividades entre dos o más grupos necesario para realizar un producto multiplataforma a través de tareas coordinadas y voluntarias. Sucede a partir de acciones donde contribuye un equipo diferente al que es ejecutor directo. Por ejemplo, el portal del *Club Super3*, es elaborado por el grupo Internet y ediciones, pero todos los concursos que promueve la web son organizados y coordinados por el grupo encargado del club de socios.

La cooperación significa una participación parcial en la actividad que desarrolla otro grupo, con la intención de reforzar y amplificar el valor del producto multiplataforma. Este tipo de vinculación es esencial entre los sujetos que participan de la producción *cross-media*. Aquí, la contribución de cada grupo en el producto es variable en función de la red, de acuerdo con los arreglos particulares que se hayan alcanzado en cada caso.

Para que la cooperación ocurra es preciso que las partes implicadas sean conscientes de su participación y coordinen formal o informalmente las tareas que han de desarrollar para la consecución de un producto *cross-media*. Por ello, su base es la coordinación de tareas entre equipos, que en el caso de la red concentrada y dispersa se produce mediante reuniones.

En el *Club Super3*, el director, la ayudante de dirección y el productor se reúnen semanalmente con los coordinadores de todos los grupos del programa: televisión, Internet y ediciones y club, en una cita a la que llaman informalmente “el aquelarre” para planear acciones conjuntas.

Las tareas que implican una mayor relación entre equipos que pertenecen a distintas plataformas se planean con una antelación mínima de cuatro meses. De esta manera, el trabajo que requiere producción diaria en cada plataforma se alterna con actividades por proyectos específicos en las que participan todos los grupos. En las reuniones se presentan las novedades semanales como solicitudes de actuaciones del grupo musical o peticiones de entidades que quieren sumarse al club, propuestas de nuevas actividades para los socios y se comunican a la dirección los imprevistos surgidos durante la semana, con el fin de facilitar el seguimiento actualizado del calendario semestral a la ayudante de dirección.

Una vez terminada la reunión, desde la dirección se envía un informe por correo electrónico a los distintos responsables de los grupos de televisión, Internet y ediciones y club, quienes a su vez se reúnen con sus respectivos equipos para asignar las tareas.

*Normalment cada coordinador pensa en coses específiques per a la seva plataforma, però en les reunions de vegades sorgeixen propostes transversals. Una cosa alimenta l'altra. Per exemple, la guionista va proposar que els personatges del club imaginessin els desitjos d'any nou a la televisió. La idea va donar lloc a un projecte més ambiciós per a la web, on els personatges podien expressar n els seus desitjos i invitaven els nens a enviar també els seus.*

(Miembro de la dirección del *Club Super3*, 2008)

Las ideas que incitan a la cooperación entre equipos pueden surgir de cualquier miembro de la plantilla o en conversaciones cotidianas, pero posteriormente se han de pasar por escrito y enviar a la dirección por correo electrónico. Un procedimiento establecido para convertir el flujo informal en formal y conservar el centro de control de la producción.

*Encara que hi ha una reunió setmanal per parlar de projectes conjunts, aquestes idees poden arribar en qualsevol moment, per exemple mentre menjàvem se'ns va ocórrer el que faríem per Carnestoltes.*

(Miembro de la dirección del *Club Super3*, 2008)

En el caso de la red mixta del *3xl.cat*, hasta que se suspendiera el programa de televisión en 2008, sucede de forma similar que en la red concentrada. La coordinación de las tareas entre el equipo de la web y de televisión se realiza a partir de reuniones, mínimo una vez a la semana, durante las cuales los directores de cada plataforma se encuentran para establecer los temas a tratar conjuntamente y preparar acciones coordinadas.

La cooperación, a diferencia de la interacción, facilita la consolidación de una cultura de la organización común en distintas plataformas y el desarrollo de una estrategia de acción lineal, según la cual desde la planeación de cada producto multiplataforma se diseña una gestión secuencial que integra a varios grupos. Pero si examinamos el origen y los actores involucrados en las tareas de cooperación, notamos como denominador común en todos los programas que la mayor parte de las acciones que envuelve este tipo de relación concierne a los cargos directivos, responsables de la planeación transversal entre plataformas.

En cambio, en las prácticas diarias del personal que desarrolla el trabajo más básico en cada plataforma, encontramos que muchas veces los productos multiplataforma se desarrollan bajo sistemas de producción especializados y segmentados sin que se presente una verdadera relación de cooperación entre equipos diversos.

Tengo poca relación con el equipo de web. A veces ellos necesitan cosas, pero hay mecanismos para conseguirlas sin necesidad de pedirlos. Todo depende del momento. Con los del club a veces hablo porque nos encargamos de la producción de las actividades que ellos proponen a los socios. Pero normalmente todo es vía guionista. Ella se pone en contacto con ellos. A veces por ejemplo puede pasar que se hace un guión y no se tienen unas imágenes, entonces pedimos a alguien del club que nos las pase. Pero son cosas puntuales.

(Miembro del equipo de producción del *Club Super3*)

### **7.6.1.3 Integración**

La integración indica una relación de complementariedad coordinada y voluntaria entre dos o más grupos que participan en la creación de un producto

multiplataforma. La integración conlleva un mayor grado de acoplamiento entre grupos que la cooperación. En este flujo productivo, los grupos participan de forma activa en todo el ciclo de elaboración del producto multiplataforma.

Es importante subrayar que la integración que hallamos no alude a criterios situacionales o temporales. Es decir, la integración no está sujeta a que los grupos que participan en la producción *cross-media* compartan un mismo espacio laboral, aunque este hecho pueda resultar propicio para la integración. La integración tampoco se refiere a la simultaneidad de las tareas, sino que sugiere un flujo de trabajo acordado totalmente entre dos o más equipos que toman parte en la creación de un producto multiplataforma, desde su inicio hasta su implementación. Aquí pierde peso el concepto mismo de grupo, aunque cada uno puede asumir tareas diferentes dentro de la ejecución del producto multiplataforma. Éste es el caso del nuevo proyecto de flujo productivo en el *Club Super3*.

Para favorecer la integración entre plataformas en este programa, la dirección ha buscado maneras de vincular de forma más estrecha los grupos de televisión e Internet y ediciones. La idea es avanzar hacia un solo grupo de trabajo y desarrollar un mayor número de proyectos conjuntos, formando parejas compuestas por un redactor de televisión y otro web.

*Fins aquest moment el que hem fet és adaptar a Internet el que es fa per a televisió. Ara, anem a reunir-nos amb qui coordina les emissions per a televisió per revisar les activitats de tot l'any i seleccionar els temes importants. Després compartim les idees amb tres redactors web i dos guionistes de televisió i discutim entre tots els projectes.*

(Miembro de la dirección de la web del *Club Super3*, 2009)

La integración mejora la retroalimentación de los profesionales e incentiva el aprendizaje bilateral, puesto que cada sujeto se familiariza con las metas, los medios y la idiosincrasia del otro. A la vez, esta relación permite que cada uno exprese sus diferentes puntos de vista y trabaje con unas necesidades y objetivos comunes.

No obstante, está en duda su eficacia en términos productivos, ya que los procesos de toma de decisión pueden tardar más de esta manera que cuando se desarrollan independientemente. A veces los productos multiplataforma pueden nacer a raíz de un proceso de integración, pero con el paso del tiempo pasar a ser resultado de la cooperación y por último de la interacción.

Éste es el caso del *3xl.cat*, como hemos dicho, cuando aparece la web y el programa los dos productos son concebidos y desarrollados por un mismo equipo humano. Aquí, la integración supone un nivel de paridad entre ambas partes. A diferencia de lo que ocurre en el *Club Super3*, donde la televisión ostenta un lugar central frente a las demás plataformas, la relación entre el grupo de televisión y web en el *3xl.cat* es mucho más horizontal y esta igualdad facilita que las opiniones compartidas sobre un solo objetivo común se expresen en la concepción y el desarrollo de productos para ambas plataformas.

Aquí la integración hace que se superen las fronteras naturales de cada grupo en la atribución de funciones a los profesionales. Los redactores del programa *3xl.cat* tienen entre sus tareas escribir textos para el contenedor televisivo y la web. Para la emisión por antena, elaboran piezas de información que no superan los tres minutos y para Internet, textos más largos a los cuales agregan elementos propios del entorno *online* como encuestas, foros, juegos o links a webs relacionadas con el tema. Esta visión multitarea del trabajo del redactor parece clara desde el punto de vista administrativo pero, como cualquier intento de integración, resulta difícil de llevar a la práctica.

*Per a un redactor de televisió és fàcil escriure, però quan li demanes que agregui un altre tipus de serveis per a la web és més complicat. Potser perquè requereix més temps o perquè les pràctiques productives no li permeten fer-ho. Encara que no es tracta de produir una peça nova cada vegada que es demana un article, sinó d'aprofitar altres recursos com a textos que poden estar relacionats, és difícil que el redactor de televisió tingui el xip posat a Internet. Per això, aquest sistema de producció sempre va significar una feina addicional per a l'equip web que havia d'afegir nous continguts.*

(Anterior miembro de la dirección de la web *3xl.cat*, 2008)

Con el paso del tiempo, la tarea de redacción para televisión y web fue retirada y la relación entre ambos grupos dejó de ser tan estrecha. Entonces, el vínculo entre las partes pasó a un nivel de cooperación para acciones concretas, hasta reducirse en el 2009 a una interacción mediada técnicamente a través del gestor de contenidos Deliverly.

En la última etapa del programa, el portal es administrado por un redactor de Ccrtvi y su vinculación con los demás sujetos que participan en el sitio *online* no requiere coordinación. Sólo debe comprobar diariamente los contenidos Deliverly y autorizar su actualización. Esta variabilidad en las relaciones también se aprecia en el desarrollo de productos multiplataforma estimulados por proyectos concretos, como eventos especiales o concursos. En estos casos observamos altos niveles de integración entre grupos diversos.

Los proyectos que estimulan productos multiplataforma en el *Club Super3* se planean teniendo en cuenta fechas especiales, como Navidad, Sant Jordi o la fiesta anual que el club ofrece a sus socios.

*Ara estem preparant Carnestoltes i anem justos de temps. O sigui, per pensar un projecte que involucri el club, la web i el desenvolupament d'accions exteriors hem de planejar-ho quatre mesos abans. Sempre estem treballant per a l'emissió diària i fent coses especials que afecten el programa de televisió o la web. És un club i hem d'estar vius.*

(Miembro del equipo de dirección del *Club Super3*, 2008)

Los productos multiplataforma que surgen como resultado de proyectos concretos que hallamos en la investigación incluyen la participación de la audiencia como eje fundamental de las acciones integradas en todas las plataformas.

En la red mixta del *3xl.cat* y en la red dispersa de *Loops!* y *Ritmes.clips*, los concursos comportan la integración de grupos distintos, desde la planeación de los productos hasta su emisión. En el *3xl.cat* identificamos el concurso de manga *KareKano*, que se organiza en el 2001, con motivo del primer aniversario del programa, en el cual los participantes deben responder a través del móvil una pregunta de la serie que se emite por antena. La pregunta

aparece en diferentes momentos del capítulo de televisión junto con los resultados provisionales de participación de los espectadores que envían sus SMS con la respuesta elegida entre tres opciones.

Desde la web del *3xl.cat*, el concurso se presenta como “la primera experiencia de TCV en televisión interactiva en tiempo real” y destaca por su éxito al conseguir más de 2.000 mensajes durante la emisión del episodio de la serie (Polo, 2003: 88). La planeación de concursos como acciones que requieren la integración de distintos medios es constante en el *3xl.cat*. La mayoría exige a los concursantes registrarse previamente como usuarios de la web para participar y optar a los diferentes premios que van desde un lote de cómics a unas entradas para ir al cine, un concierto o la *Megapanera* con numerosos regalos para el ganador en los días previos a la Navidad.

Yo creo en una retroalimentación constante entre medios y por eso incitamos al usuario a que participe. Es agradable que el usuario te ayude a ti y tu a él. Nosotros rompimos un poco el paradigma en los festivales porque no íbamos a hacerle fotos a los artistas, sino a la gente y al público le encantaba. A veces tenían más éxito estas fotos que las de los propios artistas.

(Miembro de la dirección de *Ritmes.clips*, 2007)

A través de los concursos, planeados de forma conjunta entre los grupos de televisión e Internet se invita a la audiencia a participar en eventos y a generar contenidos, como el festival europeo *One minut júnior*, donde se pide al público que envíe un video de un minuto. La final del certamen se transmite a través de la web y el programa de televisión en antena.

En el *Mega concurs*, el público del programa participa en dos *gimcanas* que tienen como premio un viaje al Japón. Este certamen se convoca en el 2002 y 2003 con motivo del aniversario del *3xl.cat*. En sus dos ediciones participan unos 500 usuarios registrados en la web. Los ganadores son acompañados por un equipo de producción de la cadena que graba el reportaje de su itinerario por Japón y a través de la web se realiza un cubrimiento permanente para que la audiencia pueda seguir día a día el recorrido de los ganadores durante su viaje.



En el caso de *Loops!* y *Ritmes.clips*, los programas en antena anuncian los concursos y a través de la web se hacen los sorteos y se canaliza la participación de la audiencia. Dentro de estos proyectos identificamos por ejemplo *Entre tots farem un clip*, un concurso lanzado el 2 de mayo de 2007 a través del cual se propone a la audiencia participar en el sorteo de dos iPods de 80 gigas, grabando con videocámaras o con teléfonos móviles un videoclip de la canción *En un instant* durante las presentaciones del grupo musical Gossos en su gira de presentación del disco *Oxigen*.

Los videos que envía el público por e-mail se integran a los productos multiplataforma del programa, presentándose en la web en *ritmes.cat*, en el programa *Ritmes.clips*, en *Windows Media Center* y en el canal interactivo de la TDT. Entre las actividades que requieren una integración más amplia por la cantidad de actores que involucra sobresale *Sona 9*. Este concurso, en el que participan *Loops!* y *Ritmes.clips* se convoca anualmente desde el año 2000 como una idea conjunta de los programas musicales de TVC, Ccrtvi, Catalunya Ràdio y la revista *Enderrock*.

En el concurso participan unos 100 músicos, enviando maquetas de sus trabajos musicales en CD. El jurado, compuesto por miembros de todos los medios que lo convocan, elige los veinte mejores para someterlos a una ronda de pruebas que consiste en la producción de conciertos en directo durante los diferentes festivales de música del verano en Catalunya. Los nueve mejores músicos son premiados con la grabación y comercialización de sus trabajos.

Los conciertos, así como las entrevistas de los artistas, se ordenan como productos multiplataforma y se emiten durante los meses del concurso en todos los medios que participan en el proyecto: la revista *Enderrock*, los programas de musicales de TVC y Catalunya Ràdio, la web *ritmes.cat* y los apartados de *ritmes.cat* en Internet, TDT, teletexto y teléfonos móviles.

En la integración la responsabilidad de la ejecución de los productos ya no recae en las áreas de coordinación de los programas sino que es asumida por

los distintos miembros de los equipos que participan. Por ello encontramos como un rasgo fundamental de la integración la figura de los *superdesk* y los *media conductor* en la producción. Ambos son indispensables para establecer puntos de enlace entre las partes que se integran y para crear nuevas unidades funcionales en razón a los proyectos específicos.

En la línea de lo observado por Fagerjord et al. (2010) notamos que la participación adquiere un papel fundamental en un escenario de producción *cross-media*. Comprobamos que no sólo impulsa la integración de grupos diversos, sino que estimula una nueva distribución de tareas. Los profesionales parecen orientarse más a la generación de contenidos que puedan circular por diversas plataformas.

*Deixem de parlar de programes de televisió perquè ens dirigim a una població per a la qual no hi ha noves tecnologies. Les noves són les seves tecnologies. Això que a nosaltres ens sembla tan modern, com el YouTube, ells hi han crescut. Jo no vull gent que estigui especialitzada en un mitjà sinó en continguts capaços d'anar per qualsevol plataforma i això és TAGS, Super3 i 3xl [...] Multiplataforma és el nostre ADN.*

(Miembro de la dirección del área infantil y juvenil de TVC, 2009)

De esta manera, encontramos en todos los casos de estudio que para hacer frente a una producción *cross-media* los programas utilizan a la vez una distribución por tareas para cubrir las necesidades básicas de producción para cada plataforma y un sistema de interacciones variado y complejo, que abarca relaciones de interacción, cooperación e integración en cada red.

## 8 Conclusiones

Relacionar el concepto de televisión con el de *cross-media* significa desde el punto de vista teórico y metodológico una manera de aproximarse y entender la televisión como un medio capaz de superar las barreras que le imponen las características técnicas de una sola plataforma de difusión. Pero, desde el inicio de este trabajo lo que está en discusión no es un mero cambio tecnológico, sino la manera en que los actores que participan de la televisión la redefinen a través de su actividad laboral.

Después de examinar las prácticas productivas en varias plataformas, se observa que muchas de las ideas que habían sido características de las industrias audiovisuales están sometidas a un proceso de revisión. Se discute el valor de la televisión y su posición en el conjunto de medios digitales, su modelo de negocio, su papel en la formación de la identidad cultural, la forma de vincular equipos y empresas que participan en la producción y las funciones que deben asumir los profesionales.

Los resultados de la investigación confirman que la introducción de nuevas plataformas de distribución genera cambios en la organización de los medios. Las transformaciones se concretan en la multiplicación de contenidos y servicios audiovisuales, en la utilización de tecnologías de gestión de contenidos *online* y en la búsqueda de unas estructuras organizativas acordes con los cambios y que permitan mejorar y aumentar la vinculación entre diversas áreas y grupos humanos.

La primera parte de esta investigación incide especialmente en este conjunto de cambios. Los resultados se agrupan en tres apartados que dan cuenta del problema a distintos niveles. Primero, atendiendo al problema estructural se identifican qué empresas participan en la producción de la televisión *cross-media* en TVC y qué funciones tienen. Segundo, se examina, desde el punto de vista de los contenidos y servicios, cuál es la oferta multiplataforma que se

desprende de la parrilla televisiva. Tercero, se consideran los cambios en la tecnología, los valores y las presunciones de los profesionales que participan en la producción.

La evolución organizativa no avanza como un proceso único o en un solo sentido. Cada área de la empresa puede presentar distintos niveles de cambio. Por ello, en la segunda parte de la memoria se examinó cómo se manifiesta la producción *cross-media* en los diversos programas audiovisuales. En el análisis se observaron los distintos grupos humanos que los componen, los centros de control y las características de los flujos productivos que desarrollan. El resultado final del análisis se propone dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas al inicio de este trabajo, las cuales se exponen a continuación.

El primer interrogante de esta tesis hace referencia al nivel de implementación de servicios y contenidos para nuevas plataformas y a la identificación de los programas que destacan por una mayor explotación de las posibilidades de emisión multiplataforma. Frente a este aspecto del problema, se planteó la siguiente pregunta:

**¿Qué espacios televisivos ofertados por TVC en su parrilla programática tienen una derivación en TDT, Internet y teléfonos móviles?**

El análisis global de la oferta demostró que los programas con más altos niveles de audiencia como los informativos y deportivos, seguidos por programas para el público infantil y juvenil, presentan más productos multiplataforma, mientras que los espacios con cuotas de pantalla pequeñas y menos estables, es decir que pueden cambiar fácilmente de una temporada televisiva a otra, presentan escasos servicios de valor añadido a sus contenidos audiovisuales en nuevas plataformas. Estos datos indican que los criterios económicos y la relación coste-beneficio incide visiblemente en las prácticas multiplataforma.

La oferta de productos en nuevos medios digitales se caracteriza por un desarrollo muy desigual. Mientras que algunos programas apenas tienen presencia en distintas plataformas, otros cuentan con una extensa carta de servicios y contenidos en TDT, Internet y teléfonos móviles.

Los desequilibrios en la oferta global de la cadena confirman que la tecnología no es un factor concluyente en la evolución *cross-media* de la oferta televisiva. Se encontró que cada programa hace un uso distinto de las posibilidades que brindan las plataformas digitales. Estas desigualdades aparecen principalmente en razón a las características culturales de los actores que participan en la elaboración de los productos y el lugar que ocupan en la red productiva dentro de una estrategia general de emisión y explotación de contenidos audiovisuales en la empresa; aspectos del problema a los que se pudo acceder a través de la observación participante, las entrevistas y la revisión documental.

Si examinamos con detalle el desarrollo de productos por plataforma encontramos que Internet ejerce un papel central en el entorno *cross-media*. La mayor parte de los programas cuentan con web y presentan el video de la emisión en antena también de forma *online*. De acuerdo con el grado de evolución de las páginas web de programa, detectamos tres tipologías de sitios *online*: 1) fichas de programa, con una función promocional; 2) webs propias, con contenidos desarrollados exclusivamente para esta plataforma y renovados constantemente; 3) portales, mucho más complejos y extensos que las páginas web de programa y con una plantilla exclusiva para la producción *online*.

La mayor parte de las webs encontradas pertenecen a la segunda tipología, web propia, por lo cual podremos concluir que la televisión ya ha superado el estadio de *cross-promotion* y está explotando las posibilidades de Internet con mayor amplitud. De hecho, en la mitad de los sitios *online* vistos se han incorporado herramientas de participación. La tipología de herramientas implementadas es variada, siendo mayoritarios los foros, seguidas por los juegos, los concursos, los *blogs*, los *chats* y las encuestas.

Los videos se han extendido en las webs. En casi todos los sitios *online* de los programas y en 3alacarta.cat, se presentan los videos que se han pasado por antena. Aunque estos videos son siempre posteriores al pase por TDT, que sigue ocupando un lugar preferente en el conjunto de medios por orden de emisión.

Si analizamos el desarrollo de los productos *cross-media* en TDT vemos que el período 2008-2009 se caracteriza por la transición previa al apagón analógico. En este momento la oferta programática por TDT no es especialmente variada, debido a las restricciones que impone la recesión económica.

El teletexto es poco usado por los programas de televisión como vía de expansión y enriquecimiento de sus contenidos. El desarrollo de la televisión digital no ha influido en este servicio, que mantiene unas características muy similares desde que fue implementado. En un entorno *cross-media*, el teletexto se sitúa como un servicio accesorio y secundario, dedicado especialmente a información desligada de la oferta programática. No obstante, es remarcable que aunque se trate de una tecnología muy limitada, el teletexto sigue emitiéndose porque existe un reclamo de la audiencia que no está dispuesta a cambiar sus hábitos y sigue accediendo a sus páginas a través del mando a distancia y porque los contenidos que suministra no han sido cubiertos con éxito por las aplicaciones interactivas de TDT, como se pensó inicialmente.

En el período de análisis (2008-2009) los resultados demuestran que las aplicaciones interactivas para TDT parecen haberse quedado atrás en el desarrollo de productos multiplataforma. TVC suspende el desarrollo en esta dirección y retira todos los servicios interactivos asociados a programas (SIAP). En el estancamiento de esta línea de productos incide particularmente, la necesidad de utilizar el espacio del múltiplex para la alta definición y la baja venta en España de *Set Top Box* habilitados con el estándar MHP, necesarios para decodificar los servicios más avanzados.

En la dirección de los hallazgos de Franquet y Ribes (2010) “la evolución de la interactividad en TDT parece orientada a desarrollar y asentar los incipientes

servicios que se originan al combinar televisión y conexión a Internet, la llamada *TDT.com*".

Con relación al avance de productos para telefonía móvil, notamos que se encuentran en una fase de desarrollo incipiente. Predominan los servicios autopromocionales como tonos, politonos y fondos de pantalla de los programas. Si bien los terminales cada vez están más adaptados para el consumo audiovisual, la expansión de la televisión en esta plataforma no parece contemplarse a corto plazo. Aunque los contenidos de 3alacarta son accesibles a través del portal móvil de la cadena, no se elaboran producciones o adaptaciones especiales para teléfonos móviles aludiendo a dos razones de mercado: las tarifas de navegación son muy altas y la penetración es muy baja para amortizar la alta inversión que requiere el desarrollo de contenidos para un soporte que se caracteriza por la multiplicidad de terminales y la falta de estándares comunes.

A pesar de los numerosos estudios que indican que la industria audiovisual atraviesa por una reconfiguración de la oferta programática, son todavía escasos los trabajos que desde una perspectiva holística pongan de manifiesto la integración creciente de los productos televisivos en un entorno *cross-media* y que indiquen cuál es la extensión del valor de los contenidos audiovisuales en las distintas plataformas.

Por ello, además de los propios resultados que arrojó el análisis, una de las principales aportaciones de este trabajo con relación a la oferta multiplataforma es el diseño de su herramienta metodológica y su perspectiva de análisis. Aunque este método se estableció a partir del examen particular de TVC, las categorías y el sistema de control empleado pueden servir a investigaciones futuras que quieran conocer el grado de relación *cross-media* de la oferta televisiva y llevar a cabo investigaciones más profundas sobre los contenidos en un entorno cambiante, donde cada vez es más importante entender el funcionamiento de los medios de forma transversal.

En esta investigación no realizamos un análisis de contenidos desde el punto de vista de la narración transmedia, porque excedería los límites del objeto de estudio, centrado en la producción; pero es importante considerar esta perspectiva como una de las facetas más importantes del análisis sobre la televisión, llamada a establecer relaciones entre los contenidos que se presentan en distintas plataformas y a entender cómo en su conjunto contribuyen a crear un mensaje unitario.

El estudio de la oferta multiplataforma tuvo como punto de partida la parrilla. Esta perspectiva establece de entrada una jerarquía entre medios, que en nuestro caso responde a los objetivos de la propia investigación, ya que buscábamos explorar la transformación de la televisión y conocer la manera en que los programas se expanden hacia varias plataformas.

Pero es importante considerar otras opciones y estudiar la producción *cross-media* partiendo de la oferta audiovisual en Internet o en los teléfonos móviles para contrastar resultados. La emisión por TDT no tiene porque ser necesariamente la que se exprese en otras plataformas, sino que pueden ser éstas las que se expandan hacia la TDT, gracias a una relación de reciprocidad mutua.

En cualquier caso, la investigación demostró que es importante, y en algunos casos imprescindible, conocer las condiciones de producción para establecer relaciones entre los contenidos multiplataforma que podrían pasar inadvertidas en la observación.

El análisis de la producción *cross-media* es un campo escasamente estudiado. La complejidad de los actores que intervienen en la producción exigió una posición teórica y metodológica clara y estructurada desde el principio. Con este fin las unidades de análisis fueron fijadas de acuerdo con las consideraciones de *Actor Network Theory* (ANT) (Latour, 1991, 1994, 1999, 2008) y la perspectiva sobre cultura empresarial (Schein, 1988, 2003, 2004). Ambas perspectivas establecieron un marco interpretativo donde todo lo hallado adquirió un sentido específico para los objetivos de la investigación.



La confluencia de estas dos teorías favoreció el reconocimiento de las prácticas productivas. Por un lado, la ANT aportó un marco de análisis para las redes que se tejen entre los actores que participan en la elaboración de los productos multiplataforma y por el otro, la observación de la cultura organizativa ayudó a distinguir cómo los factores culturales intervienen en estas redes.

En otras palabras, el acercamiento al cambio tecnológico en las organizaciones y el estudio de las traslaciones entre actores humanos y no humanos de la ANT, complementado con el examen de los factores culturales de Schein, facilitaron la comprensión de la naturaleza a veces arbitraria de las redes y los caminos que han seguido durante su evolución.

Las formulaciones teóricas se aplicaron de forma complementaria. Las proposiciones de la ANT aportaron un metalenguaje capaz de describir las configuraciones de las redes de producción y sus características, y las ideas de Schein facilitaron el reconocimiento de las relaciones entre actores, entendidas a la luz de las complejas variables culturales, siempre inestables y particulares en cada programa.

Partimos de la premisa de que no es posible conocer la totalidad del fenómeno *cross-media* y cómo sucede, principalmente por dos razones: primero porque siempre está cambiando debido a que las redes nunca son fijas, y segundo porque lo social, es decir aquello que en nuestro caso llamamos organización, es a la luz de Latour (2008), un ensamblaje subjetivo de la realidad que construimos a partir de nuestra experiencia como investigadores.

Por ello, las preguntas que nos hicimos sobre la producción de la televisión *cross-media* no aluden a una visión totalizadora de la televisión *cross-media*, sino a cómo se han establecido las prácticas *cross-media* en la organización particular que hemos elegido como caso de estudio, Televisió de Catalunya, desde una perspectiva interpretativa y evolutiva, con el ánimo de que este ejercicio contribuya a la comprensión del fenómeno, bajo un enfoque analítico acotado que nos ayude a explicar los cambios generados en la producción de

contenidos audiovisuales *cross-media*. El objetivo de la investigación en este contexto teórico es comprender los factores que intervienen en la implementación de la producción para varios medios, lo que nos lleva a nuestra segunda pregunta:

### **¿Cómo se manifiesta el fenómeno *cross-media* en la cultura organizativa de TVC?**

La respuesta a este interrogante está relacionada con los obstáculos a los que se enfrenta la organización en un proceso de cambio para afrontar un sistema productivo diferente. El cambio cultural es notable especialmente en los niveles más superficiales de la cultura empresarial, donde situamos, de acuerdo con Schein (1988) la tecnología, los espacios físicos y los productos. En cambio, la producción *cross-media* no ha transformado la base más profunda de la cultura organizativa, en la cual se localizan las presunciones de los individuos.

Notamos que los profesionales mantienen las ideas acerca de las prácticas productivas de televisión adquiridas en el entorno analógico y que la incursión de la televisión en nuevas plataformas no supone una alteración radical de sus convicciones, su relación con el entorno y en la forma de asumir sus propias actividades.

La producción *cross-media* no se manifiesta en la base del paradigma cultural porque el cambio tecnológico se ha conducido desde presupuestos deterministas, según los cuales se ha creído que las herramientas técnicas digitales y los gestores de contenido, como sistemas que facilitan el trabajo coordinado y la adaptación de piezas para distintas plataformas, son capaces de vehicular el trabajo y generar un nuevo orden institucional.

Descubrimos que aunque TVC se ha adelantado a sus competidores siendo pionera en España y Europa en la emisión multiplataforma y el diseño de productos que explotan las ventajas digitales, se ha visto afectada por los procesos de adopción y las condiciones sociales que envuelve el proceso de cambio tecnológico, como la evolución técnica de cada soporte, el interés de

los usuarios, los modelos de negocio, el nivel de penetración de Internet y la regulación.

En el nivel medio de la cultura, donde se inscriben los valores que reflejan la filosofía enunciada públicamente por la empresa (Schein, 1988), descubrimos que la producción *cross-media* ha entrado en el discurso institucional como parte fundamental de sus planes de acción presentes y futuros. La digitalización y la diversificación de sus productos hacia nuevas plataformas ha sido impulsada como una estrategia de diferenciación ante la competencia y de supervivencia en un escenario audiovisual cada vez más fragmentado.

Sin embargo, no se observan directrices claras que orienten su implementación en la realización de los programas televisivos. A través de las entrevistas y la observación participante encontramos que los valores socialmente manifiestos no llegan a interiorizarse en las presunciones de los individuos que conforman la organización, los cuales se cuestionan, discuten y refutan la manera de llevar a cabo la producción *cross-media*.

Esta discusión es propia de una fase inicial de transformación de la cultura en las organizaciones. Los valores socialmente manifiestos, deben todavía pasar por un proceso de cambio hasta convertirse en presunciones implícitas comúnmente aceptadas que guíen las maneras de resolver las tareas que supone una producción *cross-media*.

Si los valores que propone la dirección prosperan, llegarán a convertirse gradualmente en presunciones, pero en el estadio en el que nos encontramos no existe un consenso social sobre la elaboración de contenidos audiovisuales para varios medios y plataformas.

La cultura es un importante factor a tener en cuenta dentro de cualquier análisis empresarial que quiera conocer cómo una organización de medios está articulando las nuevas tecnologías (Küng-Shankleman, 2007). No obstante, se ha de considerar que las conclusiones a las que se puede llegar en el análisis de la cultura organizativa son parciales y siempre limitadas por las propias

condiciones del trabajo etnográfico, según el cual se hizo una reconstrucción selectiva de los acontecimientos para centrar el análisis en temas específicos y obtener la información necesaria mediante entrevistas a determinados sujetos.

Puesto que la cultura se forma a partir de una idea de conocimiento grupal es importante profundizar en futuras investigaciones en la perspectiva de los estudios sobre *organization learning* y *practice-based studies*. Ambos enfoques invitan a ver la organización como un sistema de representaciones, a través del cual la organización se construye a sí misma a partir de un proceso de aprendizaje y conocimiento colectivo.

Emprender investigaciones que tengan en cuenta las dos perspectivas, donde la cultura tiene un peso importante, nos ayudará a precisar con mayor detalle la manera en que los individuos se vinculan y en qué grado sus relaciones están configurando una nueva *praxis* laboral para una producción *cross-media*.

Para profundizar en las características de las prácticas laborales, en esta investigación comenzamos por indagar hasta qué punto la estructura organizativa de la empresa se había adaptado para ser capaz de realizar una producción *cross-media*. En la tercera pregunta de investigación examinamos:

**¿Cuál es la estructura organizativa que sustenta a las prácticas productivas *cross-media*?**

TVC depende de otras filiales de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CMMA) y especialmente de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió Interactiva (Ccrvti) y Activa Multimèdia Digital, para asegurar su presencia y competitividad en televisión interactiva, teletexto, Internet y telefonía móvil.

De acuerdo con un patrón de convergencia cerrada (Silcock y Keith, 2006), cada organización mantiene un sistema de trabajo exclusivo, con culturas organizativas diferentes y en un espacio físico dividido, pero con determinadas funciones dentro de un propósito de convergencia común. Así, TVC provee los

contenidos, Activa Multimèdia Digital, desarrolla el *software* necesario para abastecer las diversas plataformas y Ccrtvi es responsable de su administración y desarrollo.

Esta relación interinstitucional ha permitido que la estructura organizativa de TVC no se haya alterado profundamente para asumir las tareas que demanda la producción *cross-media*. Sólo se encontraron algunos cambios recientes en el área de informativos que indican un avance hacia la integración o la fusión de empresas. En este departamento se ha nombrado un director único para coordinar la producción de contenidos destinados a la radio, la televisión e Internet, con miras a la conformación de un solo equipo humano para los tres medios. Pero en el resto de departamentos de contenidos de TVC, para alcanzar la convergencia, se ha optado por la interconexión técnica apoyada en la digitalización de los sistemas productivos más que por la integración de los grupos humanos.

Entre las limitaciones a las que se enfrenta la organización para efectuar cambios operativos destinados a la explotación de las posibilidades de la producción *cross-media* se encuentra la revisión de las políticas de contratación que afectaría los convenios colectivos de las filiales de la CCMA involucradas en la creación de contenidos multiplataforma, la reconfiguración de sus organigramas, la posible reducción del personal y la asignación de nuevas tareas a los profesionales que antes trabajaban para un solo medio y que podrían verse abocados a operar para más plataformas.

Aunque la transformación general a esta escala no se ha producido, durante las entrevistas y la observación participante se hallaron indicios de un cambio que comienza a ser evidente en la distribución de funciones y en el rol de las empresas filiales que participan en la producción *cross-media*.

Inicialmente, Ccrtvi tenía una cierta autoridad en la producción *cross-media* porque era pionera y allí se concentraban los técnicos expertos en nuevos medios, pero con paso del tiempo esta posición tiende a cambiar y los

profesionales de la cadena parecen cada vez más interesados en controlar sus productos multiplataforma.

Prueba de ello es la aparición en 2008 del área multiplataforma, destinada a impulsar el nacimiento de proyectos audiovisuales *cross-media* en TVC. Aunque el área tiene poca incidencia efectiva por ahora en la elaboración de contenidos, debido a que carece de un presupuesto específico asignado para este fin o autoridad para tomar decisiones, es un indicador de la tendencia cada vez mayor a controlar los proyectos *cross-media* desde el seno mismo de la producción televisiva.

Mientras tanto, encontramos un escenario productivo dividido entre Ccrtvi y TVC. Ambas empresas han permanecido separadas y esta condición fomenta el afianzamiento de culturas distintas entre los equipos encargados de la realización televisiva y los responsables de la explotación de los contenidos audiovisuales a través de los medios digitales.

Estas subculturas se han formado especialmente sobre la base tecnológica del medio que les fue inherente en sus inicios (televisión-señal analógica vs. Internet-señal digital) y una experiencia de trabajo común que da pie al surgimiento de posiciones a veces antagónicas.

Aunque la divergencia de opiniones puede llegar a limitar el avance de la producción *cross-media*, notamos que esta situación puede ser difícil de superar porque la rivalidad y el conflicto sirven para conservar la propia identidad de cada grupo en este contexto de división empresarial.

Con ello no queremos decir que la separación de empresas según actividades, propia de un conglomerado mediático de carácter público, como es el caso de CCMA, no haya favorecido la producción *cross-media*. Hemos encontrado hechos que demuestran que sin la creación de empresas específicas como Ccrtvi y Activa Multimèdia Digital no hubiese sido posible la expansión multiplataforma de TVC. Pero en el nivel de desarrollo que nos encontramos parece que esta estructura es insuficiente en muchos casos para responder a

las presiones y a las demandas de cooperación que exige la producción *cross-media*.

En la investigación vemos que para resolver esta disyuntiva lo mejor que ha hecho la CCMA es flexibilizar esta división entre empresas para responder a los retos derivados de una producción *cross-media*. Esta estrategia, como hemos analizado, se concreta en diferentes programas que se muestran proclives a explotar al máximo las posibilidades de las nuevas plataformas digitales. En estos casos, la producción revela la construcción de distribuciones organizativas que subvierten el orden general establecido para adaptarlo a sus propias necesidades. El análisis de los casos concretos nos lleva a nuestra cuarta y última pregunta de investigación:

**¿Qué sistemas de organización y prácticas productivas han implementado los programas de TVC que tienen mayor grado de contenidos distribuidos a través de TDT, Internet y teléfonos móviles?**

El estudio de los programas *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips*, elegidos en razón al estudio de la oferta como casos representativos de desarrollo multiplataforma, reveló que aunque todos los espacios televisivos seleccionados cuentan con un número similar de productos multiplataforma, despliegan diferentes prácticas de producción *cross-media*.

De ahí que podamos decir que no se encuentra un sistema de producción *cross-media* como tal, sino varios y siempre cambiantes, de acuerdo con las configuraciones y las circunstancias de cada caso. Esta afirmación puede parecer elemental a primera vista porque es sabido que en un entorno empresarial las características de las organizaciones moldean sus prácticas productivas. Sin embargo, puede resultar fundamental como punto de partida en cualquier investigación futura en este campo, ya que la heterogeneidad de las prácticas productivas demuestra que no existe una sola ordenación *cross-media*, y es posible conseguir productos multiplataforma siguiendo distintos patrones organizativos.

No podemos partir de presupuestos o modelos preestablecidos que circunscriban la televisión *cross-media* sólo a unas condiciones específicas porque en la práctica vemos que la realidad sobrepasa la teoría y un solo modelo organizativo no daría cuenta de la variedad de formas que puede adoptar la producción *cross-media*.

La creación de productos multiplataforma se lleva a cabo bajo complejos sistemas que podemos asumir como redes, en las que intervienen múltiples factores como la cultura organizativa, la evolución de los propios programas y las presunciones individuales de los profesionales sobre el rol que deben desempeñar los medios y que en definitiva moldean sus rasgos específicos.

El estudio de los programas nos permitió detectar tres redes de producción o maneras diferentes de llevar a cabo la producción *cross-media* en razón a la configuración de sus grupos, sus mecanismos de coordinación y sus flujos productivos, que denominamos concentrada, mixta y dispersa. Cada red alberga una gran cantidad de características intrínsecas.

En la red de producción concentrada la mayor parte de los productos multiplataforma son elaborados por un equipo humano ubicado en un solo lugar de la empresa. La dirección ejerce un control directo de la producción y sus profesionales se distribuyen siguiendo el orden de los *outputs* del programa. Tanto las tareas de producción, como sus flujos productivos encierran un alto nivel de normalización.

En la red mixta encontramos dos grupos claramente diferenciados por su ubicación y sus tareas. Mientras uno está encargado de los productos para Internet, otro es responsable de la producción del programa de televisión. Ambas unidades cuentan con dos centros de decisión particular, que ejercen una supervisión directa sobre la realización de los contenidos, que se elaboran a partir de flujos productivos autónomos para cada plataforma.

La red dispersa se distingue por la existencia de varios grupos que desde diversos lugares y áreas de la empresa, elaboran productos multiplataforma. La



coordinación se lleva a cabo de forma independiente en distintas áreas bajo las órdenes de varios directores y en flujos productivos independientes donde la interrelación entre los equipos es escasa.

En la configuración de cada red se reflejan las fuerzas y a la vez los problemas a los que se enfrenta la producción *cross-media*, caracterizada por las ambivalencias y la coexistencia de tensiones contradictorias. La disposición de los grupos en la red concentrada favorece el establecimiento de un cierto orden y aporta coherencia global al proyecto, facilitando la integración y el aprendizaje colectivo. Sin embargo, genera a la vez dinámicas excluyentes. Como en una isla, los profesionales tienden a replegarse sobre sí mismos, en detrimento de la cooperación y el reaprovechamiento de los recursos comunes de la empresa.

En el caso de la red mixta la separación de los grupos de televisión e Internet favorece la autonomía, la motivación y por tanto la creatividad de los profesionales vinculados a cada plataforma. Pero a largo plazo la descentralización da origen a estrategias poco coherentes entre los grupos y dificulta el avance del proyecto en ambas plataformas bajo objetivos comunes.

La red dispersa es la que menos recursos específicos demanda de las tres porque no exige profesionales asignados para la realización de las tareas de producción *cross-media* de cada programa, pero este ahorro termina por reflejarse en el empobrecimiento de los productos multiplataforma.

En todas las redes de producción *cross-media* notamos que la tecnología tiene un peso sustancial. Los gestores de contenido digital han tenido un impacto muy importante en la automatización de gran parte de las tareas que conciernen especialmente a la adaptación de los contenidos hechos inicialmente para Internet, el teletexto y los teléfonos móviles. En estos casos la realización de productos multiplataforma amplía el acceso a la información, pero no implica una alteración radical de los contenidos o un incremento en los niveles de cooperación social humana entre las plantillas de distintos medios.

La tecnología digital admite una producción en serie y genera un comportamiento formalizado de procedimientos. Separa a los usuarios básicos del sistema, que no conocen el funcionamiento o el flujo técnico de los contenidos, de los administradores, que son los expertos necesarios para ordenar y supervisar el correcto funcionamiento del circuito productivo.

Esta división conlleva una sustitución de profesionales destinados a la creación de contenidos específicos para cada medio por profesionales cualificados de perfil técnico. Estos últimos adquieren un rol mucho más decisivo del que tenían hasta ahora. No sólo son personal de apoyo, sino que adquieren funciones administrativas en los procesos de creación porque tienen el poder para disponer lo que se puede y no se puede hacer.

Aunque la tecnología digital favorece los procesos de búsqueda e intercambio de contenido gracias al acceso en red a las piezas audiovisuales, ha propiciado poco la colaboración de individuos que trabajan para distintos medios, quienes ya no tienen que establecer un contacto humano para conseguir de forma *online* lo que les interesa.

Retomando la definición de producción *cross-media* propuesta inicialmente en la presentación del objeto de estudio, como una forma de trabajo cooperativo para facilitar la interacción entre distintas plataformas, vemos que en esta interacción ocurre a través de flujos, donde participan tanto la tecnología como los sujetos que la administran.

El flujo de trabajo entre sistemas y profesionales sucede de acuerdo con la distribución organizativa de cada red y los productos multiplataforma para las que fueron creadas. En ningún caso se encuentran prácticas que indiquen un acoplamiento o una interacción global de los flujos productivos de todos los productos multiplataforma del programa de forma secuencial o sincrónica, debido a que la producción para cada plataforma está gobernada por la temporalidad y las condiciones de elaboración y de emisión específicas.

En un terreno digital, los sistemas técnicos de gestión de contenido imponen un orden aleatorio a los procesos productivos. El ciclo del contenido *cross-media* no comienza en un lugar y acaba en otro, como en una carrera por relevos donde un profesional de una plataforma le pasa el contenido a otro. Así sería más sencillo para el investigador. Pero en un entorno *cross-media* se debe comenzar por declinar la ordenación temporal y espacial de la producción, ya que ésta puede ser llevada a cabo de forma simultánea y en distintos lugares a la vez.

Los datos obtenidos en nuestro análisis indican que no podemos observar la relación o interacción entre plataformas atendiendo sólo a los organigramas empresariales. Estos diagramas organizativos resultan bastante limitados para explicar las relaciones entre las áreas de la empresa porque a medida que el trabajo se tecnifica y aumentan las plataformas se hace más compleja y más abstracta la vinculación y los niveles de relación entre áreas y empresas diversas. Por ello, es necesario seguir el rastro que dejan a su paso los actores en la elaboración de los productos multiplataforma concretos y conocer a través de los mismos las prácticas que encierra su elaboración.

La observación y las entrevistas indican que no hay un solo tipo de relación entre equipos diversos. En razón al grado de vinculación de los equipos que participan en la producción encontramos tres niveles de asociación en el flujo productivo *cross-media*: interacción, cooperación e integración.

El primero, interacción, describe un flujo de información, de contenidos o de cualquier tipo de recurso entre dos o más grupos que se establece para realizar un producto multiplataforma a través de tareas no coordinadas, inconscientes, e involuntarias. El segundo, cooperación, alude a una asociación entre equipos coordinada, consiente y voluntaria; y el tercero, integración, sucede a partir de la relación de complementariedad coordinada, conciente y voluntaria durante todas las fases de producto, desde la creación de la idea hasta su puesta en marcha.

La producción *cross-media* es inconcebible actualmente sin flujos variables, informales y procesos automatizados, por ello la investigación en esta área ha de profundizar especialmente en estos tres aspectos, confiriendo a cada uno de ellos el lugar que le corresponde según el caso.

Como se ve hasta aquí, todos los resultados rehúyen las generalizaciones. Es esencial seguir profundizando en estudios sobre la producción *cross-media* porque hasta donde hemos comprobado con esta investigación nos encontramos ante un proceso de cambios que apenas comienza para las empresas audiovisuales y los profesionales que las conforman.

## Bibliografía

Aarseth, E. (2006). The culture and business of *cross-media* productions. *Popular Communication*, 4(3), 203-211.

Agirreazaldegi-Berriozabal, T. (2007). Claves y retos de la documentación digital en televisión. *El profesional de la información*, 16(5), 433-442.

Aguado, J. M. y Martínez, I. J. (2006). El proceso de mediatización de la telefonía móvil: De la interacción al consumo cultural. *Zer. Revista de estudios de comunicación*, 11(20), 319-343.

Algar, S. (2003). La Autopromoción en Televisió de Catalunya: Análisis del estilo autopromocional y de las promos de TV3, K3 y 3. Trabajo de investigación. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Altheide, D. L. y Snow, R. P. (1991). *Media Worlds in the Postjournalism era*. New York: Aldine de Gruyter.

Álvarez, F., Feijoo, C. y Morán, F. (2007). Explotación de contenidos multimedia. *Informe de vigilancia tecnológica. CITIC Círculo de Innovación en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Recuperado el 12/05/2008 de <http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/Publicacion/Vigilancia-tecnologica/default.asp>

Anderson, C. (2009). The long tail chris. Anderson's blog. *Wired*. Recuperado el 10/10/2010 de [http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail\\_pr.html](http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail_pr.html).

Ankeny, J. (2010). Turner Sports tips off multi-platform NCAA digital. *Fierce Mobil Content*. Recuperado el 12/10/2010 de <http://www.fiercemobilecontent.com/story/turner-sports-tips-multi-platform-ncaa-digital/2010-09-22>

Arnanz, C. M. (2002). *Negocios de televisión: Transformaciones del valor en el modelo digital*. Barcelona: Gedisa, DL.

Atkin, D. J. y Jeffres, L. W. (1998). Understanding Internet adoption as telecommunications behavior. *Journal of Broadcasting y Electronic Media*, 42(4), 475-490.

Babbie, E. R. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. México, D.F.: International Thomson.

Bakhtin, M. M. (1981). *The Dialogic Imagination: Four Essays*. (C. Emerson y M. Holquist, Trad.) Austin: University of Texas Press.

BBC. (2007). Speeches Simon Nelson. Controler of Portafolio y Multimedia, BBC Vision. *Press Office BBC*. Recuperado el 12/10/2009 de [http://www.bbc.co.uk/pressoffice/speeches/stories/nelson\\_multiplatform.shtml](http://www.bbc.co.uk/pressoffice/speeches/stories/nelson_multiplatform.shtml)

- Bechmann Petersen, A. (2006). *Mediediffusion*. Aarhus: The Centre for Internet Research.
- Bechmann Petersen, A. (2007). Realizing cross media. En D. S. Tanja Storsul (Ed.), *Ambivalence Towards Convergence: Digitalization and Media Change* (p. 57-77). Göteborg: Nordicom.
- Bechmann Petersen, A. (2009). *Crossmedia: Innovation Networks for Traditional Media Organizations*. Tesis Doctoral. University of Aarhus.
- Benzing, M. (2006). Luwak: a content management solution. *Library Hi Tech*, 24(1), 8-13.
- Bergillos, I. (2010). La participación de la audiencia en la televisión. Propuesta de análisis en el entorno cross-media. Trabajo de investigación. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Berkowitz, D. (Ed.). (1997). *Social Meanings of News: A Text-Reader*. Thousand Oaks: Sage.
- Berman, S., Duffy, N. y Shipnuck, L. (2006). The end of television as we know it. A future industry perspective. *Tech Republic*. Recuperado el 20/02/2008 de <http://whitepapers.techrepublic.com.com/abstract.aspx?docid=281522>
- Bijker, W. E. (1995). *Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs: Toward a Theory of Sociotechnical Change*. Cambridge: MIT Press.
- Boczkowski, P. J. (2002). The development and use of online newspapers: what research tells us and what we might want to know. En L. Lievrouw y S. M. Livingstone (Eds.), *The Handbook of New Media* (p. 270-286). London: Sage.
- Boczkowski, P. J. (2004). The mutual shaping of Technology and society in videotex newspapers: beyond the diffusion and social shaping perspectives. *The Information Society: An International Journal*, 20(4), 255-267.
- Boczkowski, P. J. (2004a). *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. Cambridge: MIT Press.
- Boczkowski, P. J. y Ferris, J. A. (2005). Multiple media, convergent processes, and divergent products: organizational innovation in digital media production at a european firm. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 597(1), 32-47.
- Bødker, S. y Bechmann Petersen, A. (2007). Seeds of cross-media production. *Computer Supported Cooperative work*, 16(6), 539-566.
- Bolman, L. G. y Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (4ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolter, J. D. y Grusin, R. (2002). *Remediation: Understanding New Media* (5ª Reimpresión). Cambridge: MIT Press.

- Bonet, M. (1996). *La Ràdio espanyola en el context dels grups de comunicació*. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Boonstra, J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Hoboken: John Wiley y Sons.
- Boumans, J. (2004). *Cross-media*. E-Content Report 8. *Acten Project E-content Reports Content Market Monitor Newsletter*. Recuperado el 08/07/2007 de <http://www.acten.net/cgi-bin/WebGUI/www/index.pl/newsletter19?wid=806yfunc=viewSubmission&submissionid=1238>
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. (R. Nice, Trad.) Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Breed, W. (1955). Social control in the newsroom. A functional analysis. *Social Forces*, 33(4), 326-335.
- Buchli, V. (Ed.). (2002). *The Material Culture Reader*. Oxford: Berg.
- Buggle, F. D. (2001). The four phase of innovation. *Journal of Business*, 22(5), 36-42.
- Burgoon, J. K., Bonito, J. A., Ramírez Jr., A., Dunbar, N. E., Kam, K. y Fischer, J. (2002). Testing the interactivity principle: effects of mediation, propinquity, and verbal and nonverbal modalities in interpersonal interaction. *Journal of Communication*, 52(3), 657-677.
- Bustamante, E. y Álvarez Monzoncillo, J. M. (1999). España: la producción audiovisual en el umbral digital. *Zer. Revista de estudios de comunicación*, 7. 45-64. Recuperado 12/08/2008 de <http://www.ehu.es/zer/zer7/bustamante66.html>
- Bustamante, E. (1999). *La televisión económica: Financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa.
- Bustamante, E. (Coord.) (2002). *Comunicación y cultura en la era digital: Industrias, mercados y diversidad en España*. Barcelona: Gedisa.
- Bustamante, E. (Coord.) (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa.
- Bustamante, E., Franquet, R., García Leyva, T., López, X y Pereira, X. (2008). *Alternativas en los medios de comunicación digitales: Televisión, radio, prensa, revistas culturales y calidad de la democracia*. Barcelona: Gedisa.
- Calder, B. J. y Malthouse, E. C. (2005). Managing media and advertising change with integrated marketing. *Journal of Advertising Research*, 45(4), 356-361.
- Caldwell, J. T. (Ed.) (2000). *Theories of the New Media: A Historical Perspective*. London: Athlone.
- Cardoso, G. (2008). *Medios de comunicación en la sociedad en red: Filtros, escaparates y noticias*. Barcelona: UOC.

- Castelló, E. (2005). *Sèries de ficció i construcció nacional: La producció pròpia de Televisió de Catalunya (1994-2003)*. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. (M. Hernández, Trad.) Madrid: Alianza.
- Chaffee, E. (1985). Three Models of strategy. *Academy of management review*, 10(1), 89-98.
- CCMA. (2007). Majó informa el Consell d'Administració sobre les mesures per endegar el projecte de confluència dels Serveis Informatius de la CCRTV. *Notes de Premsa Generalitat de Catalunya CCRTV*. Recuperado el 10/07/2009 de <http://www.ccma.cat/pccrtv/ccrtvItem.jsp?item=npydint=543>
- CCMA. (2009) Pla d'Activitats de la Cooperació Catalana de Mitjans Audiovisuals per al 2009. Recuperado el 10/10/2010 de [www.ccma.cat/pdf/PlaActivitats2009.pdf](http://www.ccma.cat/pdf/PlaActivitats2009.pdf)
- CCMA. (2010) Pla d'Activitats de la Corporació de Mitjans audiovisuals per al 2010. Recuperado el 10/08/2010 de [www.ccma.cat/pdf/Pladactivitats2010.pdf](http://www.ccma.cat/pdf/Pladactivitats2010.pdf)
- Cebrián, M. (2003). Contenidos infantiles en televisión. Nueva técnica analítica global. *Zer. Revista de estudios de comunicación*, 15, 51-65.
- Cebrián, M. (2004). *Modelos de televisión: Generalista, temática y convergente con Internet*. Barcelona: Paidós.
- Chan-Olmsted, S. M. y Jung, J. (2001). Strategizing the net business: How the U.S. television networks diversify, brand, and compete in the age of the Internet. *JMM: The International Journal on Media Management*, 3(4), 213-225.
- Comisión Europea. (1997). *Libro verde sobre la convergencia de los sectores de telecomunicaciones, medios de comunicación y tecnologías de la información y sobre sus consecuencias para su reglamentación*. Bruselas: Comisión Europea.
- Contractor, N. (2002). New media and organization. En L. Lievrouw y S. Livingstone (Eds.), *Handbook of new media: Social shaping and consequences of ICTs* (p. 201-205). London: Sage.
- Contreras, J. M y Palacio, M. (2001). *La Programación de Televisión*. Madrid: Síntesis.
- Cottle, S. (2001). Contingency, blunders and serendipity in news research: Tales from the field. *Communications: The European Journal of Communication Research*, 26(2), 149-167.
- Cottle, S. (Ed.). (2003). *Media Organisation and Production*. London: Sage.
- Cottle, S. y Ashton, M. (1999). From BBC newsroom to BBC newscentre: On changing technology and journalist practices. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 5(3), 22-43.



- Couldry, N. (2008). Actor network theory and media: Do they connect and on what terms? En A. Hepp, F. Krotz, S. Moores y C. Winter (Eds.), *Connectivity, Networks and Flows: Conceptualizing Contemporary Communication* (p. 93-108). Cresskill: Hampton Press.
- Dailey, L., Demo, L. y Spillman, M. (2005). The Convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, 13(3), 150-168.
- Day, G. S. y Schoemaker, P. J. H. (2000). Avoiding the pitfalls of emergins technologies. En G. S. Day, P. J. H. Schoemaker y R. E. Gunther (Eds.), *Wharton on Managing Emerging Technologies* (p. 24-53). New York: John Wiley y Sons.
- Deuze, M. (2004). What is multimedia journalism? *Journalism Studies*, 5(2), 139-152.
- Deuze, M. (2007). *Media Work*. Cambridge: Polity.
- Devereux, E. (1998). *Devils and Angels: Television, Ideology and the Coverage of Poverty*. Luton: University of Luton Press.
- Díaz Noci, J. y Meso, K. (1999). *Periodismo en Internet: Modelos de la prensa digital*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Díaz Noci, J. y Salaverría, R. (Coords.) (2003). *Manual de redacción ciberperiodística*. Barcelona: Ariel.
- Dienst, R. (1994). *Still Life in Real Time: Theory After Television*. Durham: Duke University Press.
- Domingo, D. (2005). Lenguajes de la comunicación digital. En J. Alberich y A. Roig (Coords.), *Comunicación audiovisual digital. Nuevos medios, nuevos usos, nuevas formas* (p. 177-208). Barcelona: UOC.
- Domingo, D. (2006). Inventing Online Journalism: Development of the Internet as a News Medium in Four Catalan Online newsrooms. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Domingo, D. (2007). The Myth of Interactivity in the Daily Routines of Online Newsrooms: An Ethnographical Approach. Presentado en *Conference International Communication Association*, San Francisco. Recuperado el 12/05/2008 de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ufhyAN=26951079&lang=es&site=eehost-live>
- Domingo, D., Masip, P. y Micó Sanz, J. L. (2008). Jumping on the Bandwagon: Innovation Dis-courses and Practices in the Catalan Public Broadcasting Corporation. Presentado en *II European Communication Conference. European Communication Research and Education Association*, Barcelona. Recuperado el 05/10/2010 de <http://www.ecrea.eu/archive>
- Du Gay, P. y Pryke, M. (2002). Cultural economy: An introduction. En P. Du Gay y M. Pryke (Eds.), *Cultural Economy: Cultural Analysis and Commercial Life* (p. 1-20). London: Sage.

Duhe, S. F., Mortimer, M. M. y San San Chow. (2004). Convergence in North American TV newsrooms: A nationwide look. *Convergence: The Journal of Research into New Media Technologies*, 10(2), 81-104.

Dupagne, M. (1999). Exploring the characteristics of potential high-definition television adopters. *Journal of Media Economics*, 12(1), 35-50.

Dupagne, M. y Garrison, B. (2009). The meaning and influence of convergence. A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center. *Journalism Studies*, 7(2), 237-255.

Echeverría, J. (2009). Els dos grans processos de convergència tecnològica. *Convergència tecnològica i audiovisual. Quaderns del CAC*, 31/32, 5-13.

Epstein, E. J. (1974). *News From Nowhere: Television and the News*. New York: Vintage Books.

Erdal, I. J. (2007). Researching media convergence and crossmedia news production. *Nordicom Review*, 28(2), 51-61.

Erdal, I. J. (2008). *Cross-media News Journalism. Institutional, Professional and Textual Strategies and Practices in Multi-platform News Production*. Tesis Doctoral. University of Oslo.

Erdal, I. J. (2009). Cross-media (re)production cultures. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 15(2), 215-231.

Erner, M., Feiten, B. y Presse, V. (2007). Overarching QoS Makes the Digital Distribution Market Happen. Presentado en *Third International Conference on Automated Production of Cross Media Content for Multi-Channel Distribution (AXMEDIS'07)*, Barcelona. Recuperado el 12/12/08 de <http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fiel5%2F4402840%2F4402841%2F04402877.pdf%3Farnumber%3D4402877yauthDecision=-203>

Escribano, F. (2006). Conseqüències de la revolució digital. En *Parlament de Catalunya (Ed.), VII Jornada Parlamentària sobre Mitjans de Comunicació Audiovisuals La Televisió i altres finestres de comunicació audiovisual* (p. 117-137). Barcelona: Parlament de Catalunya.

Fagerjord, A. (2003). *Rhetorical Convergence. Earlier Media Influence on Web Media Form*. Tesis Doctoral. University of Oslo.

Fagerjord, A., Maasø, Storsul, T. y Syvertsen, T. (2010). High risk, strong belief. Images of the future in the media industry. *Nordicom Review*, 31(2), 3-16.

Fernández Peña, E. y Ibáñez, J. L. (2000). Los contenidos en la televisión multicanal y de pago: El reciclaje de programas como valor ecológico. *Comunica*, 1. Recuperado el 12/05/2008 de [http://www.griss.org/esp/recursos\\_cv.asp?id\\_cv=22](http://www.griss.org/esp/recursos_cv.asp?id_cv=22)

Fernández Quijada, D. (2008). *Las industrias culturales ante el cambio digital*. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.

- Fernández, C. (2007). Televisió i Internet: Identitat, subcultura juvenil i globalització: Anàlisi de la comunitat virtual de joves adolescents formada entorn als continguts manga del programa 3XL.NET de Televisió de Catalunya. Tesis Doctoral. Universitat Oberta de Catalunya.
- Ferràndiz, X. y Molina T. (Coord.) (2007) Activat'! Entra a la tele i a la ràdio del futur. Exposició, Palau Robert del 30/05/2007 al 31/08/2007. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Fierce Wireless. (2007). BBC Vision launches new multiplatform strategy. *The wireless industry's daily monitor*. Recuperado el 09/05/2008 de <http://www.fiercewireless.com/press-releases/bbc-vision-launches-new-multiplatform-strategy>
- Fierce Wireless. (2009). NCB.com and sprint team up to deliver a groundbreaking new way of storytelling for fans of NBS's heroes. *The wireless industry's daily monitor*. Recuperado el 12/10/2010 de <http://www.fiercewireless.com/press-releases/nbc-com-and-sprint-team-deliver-groundbreaking-new-way-storytelling-fans-nbcs-heroes>
- Finnemann, N. O. (2006). Public space and the coevolution of digital and digitized media. *Tidsskriftet Politik*, 9(2), 64-73.
- Fiske, J. (1987). *Television Culture*. London: Methuen.
- Fiske, J. y Hartley, J. (2003). *Reading Television* (2ª ed.). London: Routledge.
- Frambach, R. T. (1993). An Integrated model of organizational adoption and diffusion of innovations. *European Journal of Marketing*, 27(5), 22-41.
- Franquet, R. (1999). Comunicar en la sociedad de la información. *Zer. Revista de estudios de comunicacion*, 7. Recuperado 12/08/2008 de <http://www.ehu.es/zer/zer7/franquet65.html>
- Franquet, R. (2003). Escenarios de consumo en el entorno doméstico. En N. López y C. Peñafiel (Coords. y Eds.), *Odisea 21: La evolución del sector audiovisual: Modos de producción cambiantes y nuevas tecnologías* (p. 32-44). Madrid: Universidad Francisco de Vitoria.
- Franquet, R., Soto, M. T., Ribes, X. y Fernández Quijada, D. (2006). *Assalt a la xarxa: La batalla decisiva dels mitjans de comunicació on-line en català*. Barcelona: Col·legi de Periodistes de Catalunya.
- Franquet, R., Ribes, X., Soto, M. T y Fernández Quijada, D. (2008). Servicios interactivos en la TDT española: Una asignatura pendiente. Presentado en *Actas y Memoria Final. Congreso Internacional Fundacional Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, Santiago de Compostela. Recuperado el 12/12/08 de [www.digitium.org/dfq/docs/proceedings/2008\\_aeic\\_tvi.pdf](http://www.digitium.org/dfq/docs/proceedings/2008_aeic_tvi.pdf)
- Franquet, R. y Villa, M. I. (2010). Gestores de contenido en la arquitectura de la producción multiplataforma. El caso de Televisió de Catalunya. *El profesional de la Información*, 19(4), 389-395.

- Franquet, R. y Ribes, X. (2010). Los servicios interactivos. Una asignatura pendiente de la migración digital. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*, 84(Julio-Septiembre), 73-84.
- Friedman, W. (2006). OMD, MTV strike multi-Platform year-long deal. *Media Daily News*, Recuperado el 05/02/2008 de [http://www.mediapost.com/publications/index.cfm?fa=Articles.showArticleart\\_aid=44227](http://www.mediapost.com/publications/index.cfm?fa=Articles.showArticleart_aid=44227)
- Gabarado, J. A. (2010). Internet, en medio de los medios. *AIMC, Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación*. Recuperado el 12/12/2010 de <http://www.aimc.es/Internet-en-medio-de-los-medios-el.html>
- Galera, F. (1998). La construcción de los espacios televisivos infantiles y su programación. De María Luisa Seco a Leticia Sabater. *Revista latina de comunicación*, 5(Mayo). Recuperado 12/08/2008 de <http://www.lazarillo.com/latina/a/92floragaleraa.htm>
- Gans, H. (1980). *Deciding What's News: A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time*. New York: Vintage Books.
- García Avilés, J. A. y Carvajal, M. (2008). Integrated and *cross-media* newsroom convergence: Two models of multimedia news production - the cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain. *Convergence: The Journal of Research into New Media Technologies*, 14(2), 221-239.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Garrison, B. (2001). Diffusion of online information technologies in newspaper newsrooms. *Journalism*, 2(2), 221-239.
- Generalitat de Catalunya. (2010). Pressupostos 2010. *Cultura i Mitjans de Comunicació. Memòries programes. Televisió de Catalunya*. Recuperado el 10/12/2010 de [http://www15.gencat.cat/ecofin\\_wpres10/AppPHP/02\\_subsectors.php?id=SMymod=](http://www15.gencat.cat/ecofin_wpres10/AppPHP/02_subsectors.php?id=SMymod=)
- Genette, G. (1989). *Palimpsestos: la literatura en segundo grado*. (C. F. Prieto, Trad.) Madrid: Taurus.
- Giddens, A. (1986). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Golding, P. y Elliott, P. (1979). *Making the News*. London: Longman.
- Gorman, L. y McLean, D. (2003). *Media and society into the 21st century: a historical introduction* (2ª ed.). Malden: Wiley-Blackwell.
- Grant, A. y Wilkinson, J. (Eds.). (2009). *Understanding Media Convergence: The State of the Field*. New York: Oxford University Press.

- Guallarte, C., Granger, J. R. y Rodríguez, P. (2005). *El Sector de contenidos digitales: Agentes y estrategias*. Bellaterra: Centre d'Economia Industrial.
- Guber, R. (2001). *La Etnografía: método, campo y reflexividad*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Hackos, J. T. (1994). *Managing your Documentation Projects*. New York: Wiley.
- Hamelink, C. J. (1996). *World Communication: Disempowerment and Self-empowerment*. Atlantic Highlands: Zed Books.
- Hammersley, M. y Atkinson, P. (1995). *Ethnography: Principles and Practice* (2ª ed.). London: Routledge.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Charting the Corporate Mind*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hansen, A., Cottle, S., Negrine, R., y Newbold, C. (1998). *Mass Communication Research Methods*. Houndmills: MacMillan Press.
- Hartley, J. (1992). *Tele-ology: Studies in Television*. London; New York: Routledge.
- Hawkins, R. (2004). Looking beyond the .com bubble: Exploring the form and function of business models in the electronic marketplace. En B. Preissl, H. Bouwman y C. Steinfield (Eds.), *E-Life After the Dot Com Bust* (p. 65-83). Germany: Physica Verlag Heidelberg.
- Helland, K. (1995). *Public Service and Commercial News: Contexts of Production, Genre Conventions and Textual Claims in Television*. Bergen: Universitetet i Bergen, Institutt for medievitenskap.
- Hemmingway, E.L. (2004). The silent heart of news. *Space and Culture*, 7(4), 409-426.
- Hemmingway, E.L. (2008). *Into the Newsroom: Exploring the Digital Production of Regional Television News*. London: Routledge.
- Hjarvard, S. (2008). The Mediatization of society: A theory of the media as agents of social and cultural change. *Nordicom Review*, 29(2), 105-134.
- Hodson, R. (2001). *Dignity at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Huang, E., Davison, K., Shreve, S., Davis, T., Bettendorf, E. y Nair, A. (2006). Facing the challenges of convergence. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 12(1), 83-98.
- Huang, E., Rademakers, L., Fayemiwo, M. A. y Dunlap, L. (2004). Converged journalism and quality: A case study of the Tampa Tribune news stories. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 10(4), 73-91.
- Huertas Bailén, A. (2002). *La Audiencia investigada*. Barcelona: Gedisa.
- Jakubowicz, K. (2004). A square peg in a round hole: The EU's policy on public service broadcasting. En I. Bondebjerg y P. Golding (Eds.), *European Culture and the Media* (p. 277-301). Bristol; Portland, Or.: Intellect.

Jankowski, N. W. y Wester, F. (1991). The qualitative tradition in social science: Contribution to mass communication research. En K. Jensen y N. Jankowski (Eds.), *A Handbook of Qualitative Methodologies for Mass Communication Research* (2ª ed.), (p. 44-74). New York: Taylor y Francis e-Library.

Jeffery-Poulter, S. (2002). Creating and producing digital content across multiple platforms. *Journal of Media Practice*, 3(3), 155-164.

Jenkins, H. (2001) Convergence? I diverge. *Technology Review*, Recuperado el 12/08/2008 de [http://www.nccr-trade.ch/images/stories/jenkins\\_convergence\\_optional.pdf](http://www.nccr-trade.ch/images/stories/jenkins_convergence_optional.pdf)

Jenkins, H. (2003). Transmedia Storytelling. Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling. *Technology Review*, Recuperado el 02/02/2008 de <http://www.technologyreview.com/biotech/13052/>

Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación* (P. Hermida, Trad.) Barcelona: Paidós.

Jensen, K. B. (1999). Intertextualities and intermedialities. En I. Bondebjerg y H. k. Haastrup (Eds.), *Intertextuality and Visual Media* (p. 63-85). Copenhagen: Department for Film y Media Studies, University of Copenhagen.

Jensen, K. (Ed.) (2002). *A Handbook of Media and Communications Research: Qualitative and Quantitative Methodologies*. Oxfordshire: Taylor y Francis.

Jung, J. y Chan-Olmsted, S. (2005). Impacts of media conglomerates' dual diversification on financial performance. *Journal of Media Economics*, 18(3), 183-202.

Kjus, Y. (2008). Event Media. Television Production Crossing Media Boundaries. Tesis Doctoral. University of Oslo.

Klinenberg, E. (2005). Convergence: News production in a digital age. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 597, 48-64.

Kress, G. y Van Leeuwen, T. (2001). *Multimodal Discourse: The Modes and Media of Contemporary Communication*. London: Arnold.

Kristeva, J. (1984). *Revolution in Poetic Language*. (M. Waller, Trad.) New York: Columbia University Press.

Krotz, F. (2008). Media connectivity: Concepts, conditions and consequences. En A. Hepp, F. Krotz, S. Moores y C. Winter (Eds.), *Connectivity, Networks and Flows. Conceptualizing Contemporary Communications* (p. 13-33). Cresskill: Hampton Press.

Krumsvik, A. H. (2006). What is the strategic role of online newspapers? *Nordicom Review*, 27(2), 283-295.

Krumsvik, A. H. (2009). The Online News Factory. A Multi-Lens Investigation of the Strategy, Structure, and Process of Online News Production at CNN and NRK. Tesis Doctoral. University of Oslo.

- Küng-Shankleman, L. (2000). *Inside the BBC and CNN: Managing Media Organisations*. London: Routledge.
- Küng-Shankleman, L. (2007). Does media management matter? Establishing the scope, rationale, and future research agenda for the discipline. *Journal of Media Business Studies*, 4(1), 21-39.
- Küng-Shankleman, L. (2008). *Strategic Management in the Media: From Theory to Practice*. Los Angeles: Sage.
- Latour, B. (1991). Technology is society made durable. En J. Law (Ed.), *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination* (p. 103-131). London; New York: Routledge.
- Latour, B. (1992). *Ciencia en acción: Cómo seguir a los científicos e ingenieros a través de la sociedad*. (E.Aibar, R. Méndez, E. Ponisio, Trads.) Barcelona: Labor.
- Latour, B. (1994). On technical mediation, Philosophy, Sociology, Genealogy. *Common Knowledge*, 3(2), 29-64.
- Latour, B. (1999). On recalling ANT. En J. Law y J. Hassard (Eds.), *Actor Network Theory and After* (p. 15-25). Oxford: Blackwell.
- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social: Una introducción a la teoría del actor-red*. (G.Zadunaisky, Trad.) Buenos Aires: Manantial.
- Latour, B. y Woolgar, S. (1986). *Laboratory life: The construction of scientific facts*. Princeton: Princeton University Press.
- Lawson-Borders, G. (2003). Integrating new media and old media: Seven observations of convergence as a strategy for best practices in media organizations. *JMM: The International Journal on Media Management*, 5(2), 91-99.
- Lazo, M. y Gabelas, J. A. (2008). La televisión: Epicentro de la convergencia entre pantallas. *Revista Venezolana de información, tecnología y conocimiento*, 5(1), 11-23.
- Lemke, J. (2004). Critical Analysis across Media: Games, Franchises, and the New Cultural Order. Presentado en *First International Conference on Critical Discourse Analysis*, Valencia. Recuperado el 23/05/2007 de <http://www-personal.umich.edu/~jaylemke/papers/Franchises/Valencia-CDA-Franchises.htm>
- Lévi-Strauss, C. (1964). *El Pensamiento salvaje*. (F.González Arámburo, Trad.) México: Fondo de cultura económica.
- Lievrouw, L. (2002). Determination and contingency in new media development: Diffusion of innovations and social shaping of technology perspectives. En L. Lievrouw y S. M. Livingstone (Eds.), *Handbook of New Media: Social Shaping and Consequences of ICTs* (p. 183-199). London: Sage.
- Llinés, M. (1992). Els serveis de teletext a Europa occidental. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.

Livingstone, S. (2009). On the mediation of everything: ICA presidential address 2008. *Journal of Communication*, 59(1), 1-18.

Lotz, A. D. (2007). *The Television will be Revolutionized*. New York: New York University Press.

Lotz, A. D. (Ed.). (2009). *Beyond Prime Time: Television Programming in the Post-Network Era*. New York: Routledge.

Luzón, V. (2001). La irrupción de Internet en las rutinas productivas de los informativos diarios televisivos: el caso de TV3, Televisió de Catalunya. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.

Mackay, H. y Gillespie, G. (1992). Extending the social shaping of technology approach: Ideology and appropriation. *Social Studies of Science*, 22(4), 685-716.

Magnus, H. (2000). Constituents of a theory of the new media. En J. T. Caldwell (Ed.), *Theories of the New media: A Historical Perspective* (p. 51-77). London: The Athlone Press.

Mahler, A. y Rogers, E. M. (1999). The diffusion of interactive communication innovations and the critical mass: The adoption of telecommunications services by German banks. *Telecommunications Policy*, 23(10-11), 719-740.

Manovich, L. (1996) What is Digital Cinema? *Lev Manovich Essays*. Recuperado el 11/05/2008 de <http://www.manovich.net/TEXT/digital-cinema.html>

Manovich, L. (2008). *Software takes command* (Borrador del Libro). *Software Studies Initiative*, Recuperado el 10/12/2010 de <http://lab.softwarestudies.com/2008/11/softbook.html>

Marjoribanks, T. (2003). Strategizing technological innovation: The case of News Corporation. En S. Cottle (Ed.), *Media Organisation and Production* (p. 59-76). London: Sage.

Marsden, C. T. y Verhulst, S. (Eds.). (1999). *Convergence in European Digital TV Regulation*. London: Blackstone.

Martí, P. y Rosés, J. (2003). TVC Multimèdia, polo de innovació en la producció audiovisual. *Producció Multimedia y Aplicaciones Digitales. Quaderns del CAC*, 15 (Enero-Abril), 21-29.

Marzal, J. y Casero, A. (Eds.) (2007). *El desarrollo de la televisión digital en España*. A Coruña: Netbiblo.

Masip, P. M. (2008). El ciberperiodismo en Catalunya: Apuntes sobre el estado de la cuestión. En G. López (Ed.), *Comunicación local y nuevos formatos periodísticos en Internet: Cibermedios, confidenciales y weblogs* (p. 35-45). Valencia: Servei de Publicacions de la Universitat de València.

Masip, P. (2005). Rutinas periodísticas e Internet en la información diaria. III Congrés Internacional Comunicació i Realitat La utopia digital en els mitjans de comunicació: Dels discursos als fets. *Trípodos*, 4(2), 561-576.



- Mateu, M. y Clavell, F. (2005). El nuevo escenario audiovisual: Los contenidos multiplataforma. En J. Alberich y A. Roig (Coords.), *Comunicación audiovisual digital. Nuevos medios, nuevos usos, nuevas formas* (p. 79-115). Barcelona: UOC.
- McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación: Las extensiones del ser humano*. (P. Ducher, Trad.) Barcelona: Paidós.
- McNair, B. (1998). *The Sociology of Journalism*. London; New York: Arnold.
- Mead, G. H. (1967). *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. (C. Morris, Ed.) Chicago: The University of Chicago Press.
- Meneses, A. (2006) El estudio del comportamiento humano en la administración: Un aporte de las ciencias sociales. *Documentos Apoyo Docente*, 7. Recuperado el 12/04/2008 de <http://trantor.sisib.uchile.cl/cgi-bin/wxis.exe?IscScript=bd/dos.xisybase=bdytipo=apyrango=30ysort=tycriteriouno=-mfn:ybusquedauno=004794>
- Merlinsky, M. G. (2006). La Entrevista como forma de conocimiento y como texto negociado: Notas para una pedagogía de la investigación. *Cinta de Moebio: Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales*, 27, 27-33.
- Meyrowitz, J. (1994). Medium Theory. En D. Crowley y D. Mitchell (Eds.), *Communication Theory Today* (p. 50-77). Cambridge: Polity Press.
- Miles, M. B. y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Millán, T. (2005). Televisión digital, PC y móviles de tercera generación: ¿Competencia o confluencia? *Razón y Palabra*, 45. Recuperado 1/12/2010, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n45/tmillan.html>
- Miller, D. (1987). *Material Culture and Mass Consumption*. New York: Basil Blackwell.
- Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las organizaciones*. (D. Bonner y J. Nieto, Trad.) Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. (A. Oklander, Trad.) Barcelona: Granica.
- Moe, H. (2008). Public broadcasters, the Internet, and Democracy. Comparing Policy and Exploring Public Service Media Online. Tesis Doctoral. University of Bergen.
- Moe, H. y Syvertsen, T. (2007). Media Institutions as a Research Field: Three Phases of Norwegian Broadcasting Research. *Nordicom Review*, 28, 149-167.
- Moragas, M., Fernández, I., Almirón, N., Blasco, J. J., Corbella, C., Civil i Serra, M. et al. (Eds.) (2009). *Informe de la comunicació a Catalunya 2007-2008*. Bellaterra: Institut de la Comunicació (InCom-UAB), Universitat Autònoma de Barcelona.
- Moragas, M. y Prado, E. (2000). *La televisió pública a l'era digital*. Barcelona: Pòrtic.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.

- Morris, S. y Smith-Chaigneau, A. (2005). *Interactive TV Standards*. Amsterdam: Elsevier.
- Murdock, G. (1991). Redrawing the map of the communication industries: Concentration and ownership in the era of privatization. En M. Ferguson (Ed.), *Public Communication: The New Imperatives: Future Directions for Media Research* (p. 1-15). London: Sage.
- Murdock, G. y Golding, P. (2005). Culture, communications and political economy. En J. Curran y M. Gurevitch (Eds.), *Mass Media and Society* (4ª ed.), (p. 60-83). London: Hodder Arnold.
- Newcomb, H. (1974). *TV: The Most Popular Art*. New York: Anchor Books.
- Newcomb, H. (1991). The creation of television drama. En K. B. Jensen y N. W. Jankowski (Eds.), *A Handbook of Qualitative Methodologies for Mass Communication Research* (2da ed.) (p.93-107). New York: Taylor y Francis e-Library.
- Newhagen, J. E. y Rafaeli, S. (1996). Why communication researchers should study the Internet: A dialogue. *Journal of Communication*, 46(1), 4-13.
- Observatorio de la TDT (2009, Junio) Informe mensual junio 2009. *Impulsa TDT*, 29. Recuperado el 10/10/2009 de <http://www.impulsaTDT.es/home/observatorio>.
- Orihuela, J. L. y Santos, M. L. (1999). *Introducción al diseño digital: Concepción y desarrollo de proyectos de comunicación interactiva*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Pagani, M. (2003). *Multimedia and Interactive Digital TV: Managing the Opportunities Created by Digital Convergence*. Hershey: IRM Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (3ª ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Pavlik, J. V. (2005). *El Periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Pavlik, J. V. (2008). *Media in the Digital Age*. New York: Columbia University Press.
- Pavlik, J. V. y McIntosh, S. (2004). *Converging media: an introduction to mass communication*. Boston: Pearson Education.
- Pennington, L. L. (2007). Surviving the design and implementation of a content-management system. Do the benefits offset the challenges? *Journal of Business and Technical Communication*, 21(1), 62-73.
- Perales, T. (2001). *Televisión actual*. Madrid: Paraninfo/Thomson Learning.
- Pérez de Silva, J. (2000). *La Televisión ha muerto: La nueva producción audiovisual en la era de Internet: La tercera revolución industrial*. Barcelona: Gedisa, DL.
- Perrow, C. (1970). Departmental power and perspective in industrial firms. En M. N. Zald (Ed.), *Power in Organizations* (p. 59-89). Nashville: Vanderbilt University Press.

Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell.

Picard, R. G. (2004). Business issues facing new media. *European Information Society: A Reality Check 2003*, 1, 149-164.

Picard, R. G. y Chon, B. S. (2004). Managing competition through barriers to entry and channel availability in the changing regulatory environment. *JMM: The International Journal on Media Management*, 6(3), 168-175.

Pinch, T. J. y Bijker, W. E. (1984). The social construction of facts and artefacts: or how the Sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. *Social Studies of Science*, 14(3), 399-441.

Plesner, U. (2009). An actor-network perspective on changing work practices. *Journalism*, 10(5), 604-626.

Polo, S. (2003). En busca del espectador adolescente: Análisis de la oferta juvenil de Televisió de Catalunya: 3xl.net. Trabajo de investigación. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Prado, E. y Franquet, R. (1998). Convergència digital en el paraíso tecnológico: Claroscuros de una revolució. *Zer: Revista de Estudios de Comunicacion*, 4. Recuperado 25/08/2008, de <http://www.ehu.es/zer/zer4/prado1.html>

Prado, E., Franquet, R., Ribes, X., Soto, M. T. y Fernández Quijada, D. (2006). *Televisió interactiva, simbiosi tecnològica i sistemes d'interacció amb la televisió*. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya.

Prado, E., Franquet Calvet, R., Soto, M. T., Ribes, X., y Fernández Quijada, D. (2008). Tipología funcional de la televisión interactiva y de las aplicaciones de interacción con el televisor. *Zer: Revista de Estudios de Comunicacion*, 25, 11-35.

Prado, E. (2009). Reptes de la convergència digital per la televisió. *Convergència tecnològica i audiovisual. Quaderns del CAC*, 31/32, 31-42.

Prado, E., Delgado, M., García, N. y Larrègola, G. (2009). La televisió. En Moragas, M., Fernández, I., Almirón, N., Blasco, J. J., Corbella, C., Civil i Serra, M. et al. (Eds.), *Informe de la comunicació a Catalunya: 2007-2008* (p. 67-88). Bellaterra: Institut de la Comunicació (InCom-UAB), Universitat Autònoma de Barcelona.

Prado, E. y Fernández Quijada, D. (2006). The role of Public Service Broadcasters in the era of convergence. A case study of Televisió de Catalunya. *International Journal of Digital Economics*, 62, 49-69.

Quinn, S. (2004). An intersection of ideals: Journalism, profits, technology and convergence. *Convergence: The Journal of Research into New Media Technologies*, 10(4), 109-123.

Quinn, S. (2005). Convergence's fundamental question. *Journalism Studies*, 6(1), 29-38.

- Rasmussen, J.; Pejtersen, A.M, y Schmidt, K. (2002). *Taxonomy for Cognitive Work Analysis*. Pennsylvania: State University CiteSeer Archives.
- Reddick, R. y King, E. (1995). *The Online Journalist: Using the Internet and other Electronic Resources*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Reger, G., Edler, J. y Meyer-Krahmer, F. (2000). Managing Technology in the top RyD Spending Companies Worldwide-Results of a Global Survey. Presentado en *Engineering Management Society, 2000 IEEE*, Albuquerque. Recuperado el 07/05/2007 de <http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fiel5%2F7004%2F18885%2F00872501.pdf%3Farnumber%3D872501yauthDecision=203>
- Reimers, U. (2004). *DVB: The Family of International Standards for Digital Video Broadcasting* (2ª ed.). Berlin: Springer.
- Revuelta, F. y Sánchez, M. (2004) Programas de análisis cualitativo para la investigación en espacios virtuales de formación. *Odiseame*. Recuperado el 1/23/2011 de [http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev\\_numero\\_04/n4\\_art\\_revuelta\\_sanchez.htm](http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_04/n4_art_revuelta_sanchez.htm)
- Richeri, G. (1994). *La transformación de la televisión. Análisis del audiovisual como empresa de comunicación* (C. Vitale, Trad.) Barcelona: Bosh.
- Robins, K. (1996). *Into the Image: Culture and Politics in the Field of Vision*. London: Routledge.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusio of Innovations*. New York: The free press.
- Rouse, J. (2002). *How Scientific Practices Matter: Reclaiming Philosophical Naturalism*. London: University Of Chicago Press.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. y Ispizua, M. A. (1989). *La Descodificación de la vida cotidiana: Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Salaverría, R. (2003). Convergencia en los medios. *Revista Latinoamericana de comunicación Chasqui*, 081, 32-39. Recuperado 8/01/2008 de <http://www.comunica.org/chasqui/81/salaverria81.htm>
- Salaverría, R. y Sádaba, C. (Eds.). (2004). *Towards New Media Paradigms. Content, Producers, Organizations and Audiences*. Pamplona: Eunate.
- Sánchez-Tabernero, A. (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Cátedra.
- Sánchez-Tabernero, A. y Carvajal, M. (2002). Media Concentration in the European Market. New Trends and Challenges. *Media Markets Monographs*, 3. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Sanday, P. R. (1989). The ethnographic paradigm(s). En J. Van Maanen (Ed.), *Qualitative Methodology* (p. 272). Newbury Park etc: Sage.

- Schein, E. H. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. (C. Palma, Trad.) Esplugues de Llobregat: Plaza y Janés.
- Schein, E. H. (2003). The Culture of Media as Viewed From an Organizational Culture Perspective. *JMM: The International Journal on Media Management*, 5(3), 171-172.
- Schein, E. H. (2004). *DEC is Dead, Long Live DEC: The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schiller, H. I. (1991). Not yet the post-imperialist era. *Critical Studies in Mass Communication*, 8(1), 13-28.
- Schiller, H. I. (2000). Digitised capitalism: What has changed? En H. Tumber (Ed.), *Media Power, Professionals and Policies* (p. 116-126). London: Routledge.
- Schlesinger, P. (1987). *Putting "Reality" Together: BBC News*. London; New York: Methuen.
- Schmitz Weiss, A. S. y Domingo, D. (2010). Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice. *New Media y Society*, 12(7), 1156-1171.
- Schütz, A. (Ed.)(1982). *Collected papers 1, the Problem of social reality*. The Hague: Martinus Nijhoff.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., Cook, S. W., Balch, G. I., Hofstetter, R. y Bickman, L. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales* (9ª ed.). Madrid: Rialp.
- Semali, L. (Ed.). (1999). *Intermediality: The Teachers' Handbook of Critical Media literacy*. Boulder: Westview.
- Siapera, E. (2004). From couch potatoes to cybernauts? The expanding notion of the audience on TV channels' websites. *New Media y Society*, 6(2), 155-172.
- Sierra, F. (2002). *Bases de la política audiovisual europea*. Sevilla: Mergablum.
- Silcock, B. W. y Keith, S. (2006). Translating the Tower of Babel? *Journalism Studies*, 7(4), 610-627.
- Silverstone, R. (1994). *Television and Everyday Life*. London; New York: Routledge.
- Simon, J. (2010). Repression Goes Digital. *Columbia Journalism Review*, 48(6), 12-14.
- Singer, J. B. (2004). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies*, 5(1), 3-18.
- Soto, M. T. (2008). Cross media training (para crear en tiempos de convergencia). *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, 36, 139-158.
- Spigel, L. (1992). *Make Room for TV: Television and the Family Ideal in Postwar America*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Spigel, L. y Olsson, J. (Eds.). (2004). *Television After TV: Essays on a Medium in Transition*. Durham N.C. y London: Duke University Press.
- Strauss, A. (1991). *Creating Sociological Awareness: Collective Images and Symbolic Representations*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Strauss, A. y Corbin, J. M. (Eds.) (1997). *Grounded Theory in Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Syvertsen, T. (1992). Public Television in Transition: A Comparative and Historical Analysis of the BBC and the NRK. Tesis Doctoral. University of Leicester.
- Syvertsen, T. (2003). Challenges to public television in the era of convergence and commercialization. *Television y New Media*, 4(2), 155-175.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.
- Thomas, R. J. (1994). *What Machines Can't do: Politics and Technology in the Industrial Enterprise*. Berkeley: University of California Press.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill book.
- Tilley, C. (1991). *Material Culture and Text: The Art of Ambiguity*. London: Routledge.
- Tomlinson, J. (2001). *Globalización y cultura*. (F. Martínez Valdés, Trad.) México: Oxford University Press.
- Tuchman, G. (1978). *Making News: A Study in the Construction of Reality*. New York: The Free Press.
- Turner, F. (2005). Actor-Networking the News. *Social Epistemology*, 19(4), 321-324.
- TVC. (2006). Informe de programació dels canals de TVC adreçat a professionals i a les productores: Criteris de programació per a l'any 2006. *Valoració i memòria temporada setembre 2004 – estiu 2005*. Sant Joan Despí: Televisió de Catalunya.
- TVC. (2007, abril 12). A partir del dilluns 16 d'abril, el 3XL es renova completament. *Dossier de premsa*. Sant Joan Despí: Televisió de Catalunya.
- TVC. (2008, Septiembre 16). Dossier de la nova programació Tardor 2008. *Dossier de premsa*. Sant Joan Despí: Televisió de Catalunya.
- TVC. (2009). Criteris de programació adreçats a professionals i productores per la temporada 2009. Sant Joan Despí: Televisió de Catalunya.
- TVC. (2009, Abril 9). TAGS. *Dossier de premsa*. Sant Joan Despí: Televisió de Catalunya.

TVC. (2010, Julio 9). Al setembre, estrena del nou canal 3XL. *Notes de premsa*. Sant Joan Despí: Televisió de Catalunya.

Uricchio, W. (1999). Intemedial challenges to television's definition. En I. Bondebjerj y H. k. Haastrup (Eds.), *Intertextuality and Visual Media* (p. 171-183). Copenhagen: Departament for film y Media Studies University of Copenhagen.

Ursell, G. (2001). Dumbing down or shaping up? New technologies, new media, new journalism. *Journalism*, 2(2), 175-196.

Utterback, J. M. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard University Press.

Vacas, F. (2007). Telefonía móvil: la cuarta ventana. *Zer. Revista de estudios de comunicacion*, 12(23), 199-217.

Vila, J. y Bosh, G. (2003). *Catalunya innovació. TVC 20 anys creant*. Barcelona: Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial CIDEM.

Vila, P. (2006). TDT: Què hem fet i on som? En Parlament de Catalunya (Ed.), *VI Jornada Parlamentària sobre Mitjans de Comunicació Audiovisuals El Futur digital de la ràdio i la televisió* (p. 25-32). Barcelona: Parlament de Catalunya.

Vila, P. (2009). Convergència de continguts. *Convergència tecnològica i audiovisual. Quaderns del CAC*, 31/32, 71-76.

Vilches, L. (2000). De la gratificación televisiva al uso social de la red. Presentado en *Textos de las segundas jornadas de televisión*, Madrid. Recuperado el 12/08/2008 de [http://www.uc3m.es/uc3m/inst/MU/vilches\\_tv2.htm](http://www.uc3m.es/uc3m/inst/MU/vilches_tv2.htm)

Villafañe, J., Prado, E. y Bustamente, E. (1987). *Fabricar noticias: Las rutinas productivas en radio y televisión*. Barcelona: Mitre.

Waddoups, M. y Alpert, F. (2005). Recommendation engines: What they are, an empirical investigation of frequency and type of use, and a guide for managers. *Journal of Website Promotion*, 1(4), 39-59.

Walther, J. B., Gay, G. y Hancock, J. T. (2005). How do communication and technology researchers study the Internet? *Journal of Communication*, 55(3), 632-657.

Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D. y Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive Measures; Nonreactive Research in the Social Sciences*. Chicago: Rand McNally.

Williams, R. (1975). *Television: Technology and Cultural Form*. (E. Williams, Ed.) New York: Schocken Books.

Williams, R. y Edge, D. (1996). The social shaping of technology. *Research Policy*, 25(6), 865-899.

Wimmer, R. D., Dominick, J. R. y Dader, J. L. (1996). *La Investigación científica de los medios de comunicación: Una introducción a sus métodos*. (L. Dader, Trad.) Barcelona: Bosch.

- Wolf, M. (1999). *The Entertainment Economy: How Mega-Media Forces Are Transforming Our Lives*. New York: Crown Business.
- Wonglimpiyarat, J. (2004). The use of strategies in managing technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 7(3), 229-250.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3ª ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Ytreberg, E. (2000). Notes on text production as a field of inquiry in media studies. *Nordicom Review*, 2, 53-62.
- Ytreberg, E. (2009). Extended liveness and eventfulness in multi-platform reality formats. *New Media y Society*, 11(4), 467-485.
- Zallo, R. (2009). El sistema institucional televisiu en la transició digital a Espanya: Anàlisis i perspectiva. Taller Doctoral. Càtedra Unesco. Universitat Autònoma de Barcelona. Manuscrito no publicado.
- Zan, S. (Ed.). (1988). *Logiche di Azione Organizzativa* [Lógica de acción organizativa]. Bologna: Il Mulino.
- Zaragoza, C. (2002). Periodismo en la convergencia tecnológica: El reportero multimedia del Distrito Federal. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, XLV(185), 151-164.
- Zavoina, S. y Reichert, T. (2000). Media convergence/management change: The evolving workflow for visual journalists. *Journal of Media Economics*, 13(2), 143-151.
- Zed. (2009). Zed's 'Instantly Rich' is recognized in Cannes as one of the most innovative TV programs of the season. The use of mobile and social networking platforms as a driver for content is the key of its success. *Zed Worldwide*. Recuperado el 1/23/2011 de <http://www.business.zed.com/new-projects/2009/i-rich-cannes-miptv.aspx>

## **Leyes y directivas**

- Directiva 89/552/CEE, del 3 de octubre de Televisión sin Fronteras. Diario Oficial núm. L 331 de 16/ 11/ 1989.
- Ley 11/2007, del 11 de octubre, de la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales. Boletín Oficial del Estado núm. 266 de 6/11/2007.
- Proyecto de ley 121/000045, General de la Comunicación Audiovisual. Boletín Oficial de las Cortes Generales núm. 45-2 de 23/10/2009
- Ley 7/2010, del 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual. Boletín Oficial del Estado núm. 79 de 1/04/2010



## Resumen y conclusiones en inglés exigidas para optar a la mención de Doctorado Europeo

### Abstract

The evolution of Internet and the technical development of digital media have extended audiovisual consumption to multiple platforms. Given these changes, there is a need to ask about transformations of organizations and production in broadcasters. The aim of this thesis is to find out how cross-media television production practices are developed, to determine their organizational implications and to evaluate the impact of digital technology in the multi-platform production process.

Cross-media production is defined as a system of work created to facilitate functional interaction between individuals and tools in an organization. This interaction takes place through technical and cognitive resources that configure different networks.

This research is the result of a case study over the 2007-2010 period of Televisió de Catalunya (TVC), a pioneer in Spain in terms of technological development, and an analysis of its programs *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* and *Ritmes.clips*, which were selected for this study due to their being representative cases of multi-platform development.

The results are presented in two sections that depict the problem at an organizational and production level in accordance with the theoretical perspectives of the *Actor Network Theory* (ANT) and organizational culture. The data were extracted from a study of the multi-platform offer and an ethnographic study that included participant observation, interviews and the analysis of documents.

The overall analysis of TVC indicates that the organizational structure of the channel has not been greatly altered by the assumption of tasks that require

cross-media production because a large amount of the work has been derived from other subsidiary companies of the Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA).

In relation to the multi-platform services and contents offered, we have noted that Internet plays a central role, teletext has barely developed and the progress of interactive applications for Digital Terrestrial Television (DTT) has been suspended, and that the specific content for mobile phone consumption is still at an embryonic stage.

We have discovered that organizational culture in the new cross-media environment is undergoing transformation, in which socially manifested values have yet to be totally incorporated in the assumptions of professionals or the general order of production.

The analysis of the creation of programs shows that there is no cross-media production system as such, but rather various and ever-changing ones, in accordance with the inherent configurations and circumstances of each case.

The study of programs has made it possible to detect three different ways of undertaking cross-media production in terms of the configuration of its groups, its coordination mechanisms and its production flows, which we have called concentrated, mixed and dispersed production networks.

In terms of the level of association between the teams that participate in the production, we have found three levels of association: interaction, cooperation and integration. The first describes a flow of information through uncoordinated, unintentional and involuntary tasks. The second refers to a coordinated, intentional and voluntary association between teams and the third occurs on the basis of a coordinated, intentional and voluntary complementary relation throughout all phases of the product, from the creation of the content until it is broadcast.

## **Conclusions**

Relating the concept of television with cross-media implies, in terms of the theory and methodology, a form of approaching and understanding television as a medium capable of working beyond the boundaries imposed by the technical characteristics of a single broadcasting platform. However, what has been discussed since the beginning of this study has not been technological change, but rather the way in which the actors that participate in television redefine the same through their work.

After examining the production practices on various platforms, it is observed that many of the ideas that had been characteristic of audiovisual industries are being subjected to a revision process. The value of television is being discussed, along with the ecosystem of digital media, its business model, its role in the formation of cultural identity, the way the teams and companies that are involved in production are linked and the functions that professionals should assume.

The results of this research confirm that the introduction of new distribution platforms generates changes in the organization of the media. The transformations lead to the multiplication of audiovisual content and services, to the use of online content management technologies and to the search for organizational structures that are in keeping with the changes and can enable bigger and better links between different areas and human groups.

The first part of this research particularly examined this set of changes. The results have been grouped into three sections that reveal the problem on different levels. First, dealing with the structural problem, the companies that participate in the production of cross-media television and their functions have been identified. Second, we examined, in terms of content and services, the multi-platform offer found in television schedules. Third, the changes in technology, values and suppositions of the professionals participating in production were considered.

Organizational evolution does not progress as a single process in a single direction. Each area of the company can present different levels of change. Therefore, the second part of the report examined how cross-media production appears in different audiovisual programs. The analysis revealed the different human groups they are made up of, the control center and the characteristics of the production flows that are developed. The final results of the analysis aims at answering the research questions proposed at the start of this study, which are shown below.

The first question in this thesis refers to the level of implementation of services and content for new platforms and the identification of the programs that most exploit the possibilities of multi-platform broadcasting. In terms of this aspect of the problem, the following question was asked:

**What television slots offered by TVC in its programming schedule have a DTT, Internet or mobile phone derivation?**

The overall analysis of the offer showed that the programs with the highest audience levels, such as news and sports, followed by children's programs, have the most multi-platform products, while slots of lower and less stable presence i.e., which could easily change from one television season to another, involve few value-added services in their audiovisual content on new platforms. These data indicates that economic criteria and the cost-benefit ratio have a visible effect on multi-platform practices.

The offer of products on new digital media typically develops in very uneven ways. While some programs have hardly any presence on different platforms, others offer an extensive range of DTT, Internet and mobile phone services and content.

The imbalance in the overall offer on the channel confirms that technology is not a conclusive factor in the cross-media evolution of television. It was found that each program makes different use of the possibilities offered by digital platforms. These inequalities mainly appear due to the cultural characteristics of

the actors that participate in the creation of the products and where they stand in the production network within a general strategy for the broadcast and exploitation of audiovisual content in the company, aspects of the problem that were accessed through participant observation, interviews and reviewing documents.

If we make a detailed examination of the development of products by platform, we find that Internet plays a central role in the cross-media environment. Most of the programs have a website and also present an online video of the original broadcast. Depending on how much the program's webpages have developed, we have detected three types of online sites: 1) program fact files, playing a promotional role; 2) own websites, with developed content that is exclusively for this platform and is constantly updated; 3) portals, much more complex and extensive than own websites programs with an exclusive staff for online production.

Most of the websites found are of the second type, own websites, so we could conclude that television has now moved on from the cross-promotion stage and is exploiting the possibilities of Internet more broadly. In fact, half of the online sites we visited have incorporated instruments for participation. The type of instruments used varies, the most common being forums, followed by games, competitions, blogs, chats and surveys.

Videos are being used on websites more extensively. Almost all of the online program sites and 3alacarta.cat present videos of what has been shown on TV. However, these videos always appear after they have been shown on DTT, which still holds preferential status in the media ecosystem in terms of broadcasting order.

If we analyze the development of cross-media products on DTT, we find that the 2008-2009 period was one of transition prior to the analogue switch-off. At that time, the programs offered on DTT were not particularly varied due to the restrictions imposed by the economic recession.

Teletext is not used very much by television programs as a way of expanding and enhancing their content. The development of digital television has not influenced this service, which maintains very similar characteristics to those when it was first implemented. In a cross-media environment, the teletext is an accessory and secondary service that is especially dedicated to information that is not associated with the programs being shown.

However, it is remarkable that although it is a very limited technology, teletext is still provided because there is a segment of the audience that is not willing to change its habits and still accesses these pages using the remote control. The content that this system provides has not yet been successfully covered by interactive DTT applications, as was originally thought.

In the analysis period (2007-2010) the results show that the interactive applications for DTT seem to have been left behind in the development of multi-platform products. TVC suspended developments in this direction and withdrew all of its program associated interactive services (PAIS). The stagnation of this particular line of products was particularly due to the need to use the multiplex space for high definition and the poor sales in Spain of Set Top Boxes equipped with the MHP standard, which were required to de-scramble the most advanced services.

In line with the findings made by Franquet y Ribes (2010), “the evolution of interactivity in DTT seems aimed at the development and establishment of the incipient services that are created by combining television and Internet connections, so-called *DTTcom*”.

In relation to the advance of products for mobile phones, we have noted that these are currently at a stage of incipient development. There is a predominance of self-promotional services such as program-associated ring-tones, polyphonic ring-tones and screen-savers.

Although terminals are increasingly more adapted to audiovisual consumption, the expansion of television towards this platform does not seem to be occurring

in the short- term. Although the contents of 3alacarta are accessible via the channels' mobile portal, no special productions or adaptations are being produced for mobile phones due to two market causes: the connection fees are very high and there has been very little market penetration to offset the high investment required to develop content for a support that typically involves many different types of terminals and few common standards.

Despite the many studies that show that the audiovisual industry is undergoing a reconfiguration of its offer of programs, there have been few studies from a holistic perspective which have shown the increasing integration of television products in a cross-media environment and that indicate the extent of the value of audiovisual content on the different platforms.

Therefore, as well as the actual results provided by the analysis, one of the main contributions of this study in relation to the multi-platform offer is the design of its methodological instruments and its analysis perspective.

Although this method was established on the basis of a particular examination of TVC, the categories and control system could be used in future research into the degree of cross-media concerning the offer of television and to undertake more in-depth research into content in a changing environment in which it is continually more important to have a transversal understanding of how the media work.

This research did not involve an analysis of content in terms of transmedia narration, because this would have gone beyond the bounds of the study objectives, which are focused on production; but it is important to consider this perspective as one of the most important facets of the analysis of television, which establishes relations between the content presented on different platforms and helps understand how, as a whole, they contribute to the creation of a unitary message.

The starting point for the study of the multi-platform offer was TV schedules. From the outset, this perspective established a hierarchy between media, which

in our case responds to the objectives of the research, as we were seeking to explore the transformation of television and find out how programs expand towards different platforms.

But it is important to consider other options and study cross-media production on the basis of the audiovisual offer on Internet or on mobile phones in order to compare the results. DTT broadcasting does not necessarily have to be what is shown on other platforms, for it can also be the latter that expand towards DTT due to the mutually reciprocal relation between them.

In any case, the research showed that it is important, and in some cases essential, to understand the production conditions in order to establish relations between the multi-platform contents that may not be noticed by direct observation.

The analysis of cross-media production is a field that has received very little study. The complexity of the actors involved in production required a clearly structured theoretical and methodological position from the start. In order to do this, the analysis units were decided in accordance with the considerations of *Actor Network Theory* (ANT) (Latour, 1991, 1994, 1999, 2008) and the organizational culture perspective (Schein, 1988, 2003, 2004). Both perspectives established an interpretative framework in which all of the findings acquired a specific meaning for the research objectives.

The confluence of these two theories favored the recognition of production practices. On the one hand, ANT provided an analysis framework for the networks formed among the actors participating in the creation of multi-platform products and on the other, the observation of organizational culture helped reveal how cultural factors take part in these networks.

In other words, the approach to technological change in organizations and the study of the transfers between human and non-human actors suggested by ANT, complemented by Schein's examination of cultural factors, helped



understand the sometimes arbitrary nature of the changes and paths that arose during their evolution.

The theoretical formulations were applied in complementary fashion. ANT's propositions provided a meta-language that was able to describe the configurations of production networks and their characteristics, and Schein's ideas facilitated recognition of the relations between actors, understood in the light of the complex cultural variables, which are always unstable and particular to each program.

We worked from the premise that it is impossible to fully understand the cross-media phenomenon and the way it works, mainly for two reasons: first because it is always changing because the networks are never fixed, and second, because what in our case we could call organizations is, according to Latour (2008), a subjective assembly of reality that we build on the basis of our experience as researchers.

Therefore, the questions asked herein about the production of cross-media television do not allude to a vision of the totality of the same, but rather to how cross-media practices have been established in the particular organization that we have chosen as a case study, Televisió de Catalunya, from an interpretative and evolutionary perspective, in the belief that this exercise contributes to an understanding of the phenomenon, using a delimited analytical focus that can help us to explain the changes that have been generated in the production of cross-media audiovisual content.

The aim of the research in this theoretical context is to understand the factors that intervene in the implementation of production for various media, which leads us on to the next question:

## **How does the cross-media phenomenon appear in the organizational culture of TVC?**

The answer to this question is related to the obstacles that the organization faces in a process of change to cope with a different production system. Cultural change is especially notable on the more superficial levels of organizational culture, where we, like Schein (1988), place technology, physical spaces and products. On the other hand, cross-media production has not transformed the most profound base of organizational culture, where individuals' suppositions are found.

We have noted that professionals maintain their ideas regarding the television production practices in an analogue environment and that the incursion of television in new platforms has meant no radical alteration in their convictions, their relation with the environment and the way they deal with their own activities.

Cross-media production does not appear at the basis of the cultural paradigm because the technological changes have been guided by determinist presuppositions, according to which it has been felt that digital technical instruments and content managers, as the systems that facilitate the work by coordinating and adapting pieces for different platforms, are able to guide the work and generate a new institutional order.

We have discovered that although TVC has moved ahead of its competitors by setting new standards in Spain and Europe for multi-platform broadcasting and the design of products that exploit digital advantages, it has been affected by adoption processes and by the social conditions involved in the process of technological change, such as the technical evolution of each support, user interest, business models, the level of Internet penetration and regulations.

On the medium level of culture, where the values that reflect the philosophy that is publicly enunciated by the company are inscribed (Schein, 1988), we find that cross-media production has entered institutional discourse as a fundamental

part of its present and future action plans. The digitalization and diversification of its products towards new platforms has been promoted as a strategy for differentiation from the competition and survival in an increasingly more fragmented audiovisual context.

However, no clear guidelines were observed for their implementation in television programs. Through interviews and participant observation we found that the socially manifested values have not been taken in by the presuppositions of the individuals that make up the organization, who question, discuss and reject the way that cross-media production is undertaken.

This discussion forms part of an initial phase of transforming the culture in organizations. The socially manifested values have yet to go through a process of change to become commonly implicit assumptions that are accepted by those who guide the methods for dealing with the tasks supposed by cross-media production. If the values proposed by the management prosper, they will gradually become assumptions but, at the current stage, there is no social consensus regarding the creation of audiovisual content for a variety of media and platforms.

Culture is an important factor to be considered in any organizational analysis that seeks to find out how a media industry is articulating new technologies (Küng-Shankleman, 2007). However, it must be considered that the conclusions one might reach through the analysis of the organizational culture are biased and always limited by the conditions of ethnographic study itself, according to which a selective reconstruction was made of the events to focus the analysis on specific subjects and obtain the required information through interviews with certain subjects.

Given that culture is formed on the basis of an idea of common knowledge, it is important for future research to look in-depth at the perspective of studies of organizational learning and practice-based studies. Both focuses seek to view the organization as a system of representations through which the organization constructs itself on the basis of a learning process and collective knowledge.

The undertaking of research that takes both perspectives into account, in which culture plays a major role, will help us to more accurately establish how individuals are associated and the extent to which their relations configure new work practices for cross-media production.

In order to look in depth at the characteristics of work practices, in this study we started by investigating the extent to which the organizational structure of the company had been accepted in order for it to be able to create cross-media production. Our third research question asks:

**What organizational structure supports cross-media production practices?**

TVC depends on other subsidiaries of the CMMA and especially on the Corporació Catalana de Ràdio y Televisió Interactiva (Ccrivi) and Activa Multimèdia Digital, to guarantee its presence and competitiveness in terms of interactive television, teletext, Internet and mobile phones.

In accordance with a system of closed convergence (Silcock y Keith, 2006), each organization maintains an exclusive work system, with different organizational cultures and in a divided physical space, but with certain functions that are all related to the desire for common convergence. Hence, TVC provides the content, Activa Multimèdia Digital develops the *software* needed to supply the different platforms and Ccrivi is in charge of their administration and development. This inter-institutional relationship has meant that the organizational structure of TVC has not been altered in a major way but rather can deal with the demands of cross-media production.

Only some recent changes found in the news department suggest a shift towards the integration or merging of the companies. This department has named a single director to coordinate the production of content for the radio, television and Internet with an eye to conforming a single human team for the three media. But, in the other TVC content departments, the chosen method for

convergence has been technical interconnection supported by the digitalization of production systems rather than by the integration of human teams.

The limitations being faced by the organization in terms of making operative changes focused on the exploitation of the possibilities of cross-media production include the revision of contracting policies which would affect the collective agreements between the CCMA subsidiaries involved in the creation of multi-platform content, the reconfiguration of their organigrams, possible staff reductions and the assignation of new tasks to professionals that previously worked for just one medium and could now be required to operate for further platforms.

Although no general transformation has occurred on this scale, during the interviews and participant observation indicators of a change were found that is starting to become evident in the distribution of the functions and in the role of the subsidiary companies that are involved in cross-media production.

Initially, Ccrtvi held certain authority in cross-media production because it was a pioneer and it was there that expert technicians in new media were concentrated, but over time, this position has tended to change and the channel's professionals seem to be increasingly more interested in controlling its multi-platform products.

An example of this was the appearance in 2008 of the multi-platform area, which was designed to promote the birth of cross-media audiovisual projects on TVC. Although the area has not had much effective incidence on the creation of content for the time being, because it lacks a specific budget assigned for this purpose or any decision making authority, it does indicate the increasing tendency to control cross-media projects from the actual television production headquarters.

Meanwhile, we have a production context that is divided between Ccrtvi and TVC. Both companies have remained separate and this condition has led to the consolidation of different cultures among the teams in charge of television

production and those responsible for the exploitation of audiovisual content through digital media.

These subcultures have been specially formed regarding the technological base of the media that was inherent when they started (television-analogue signal vs. Internet- digital signal) and a common working experience that has sometimes caused antagonistic positions to arise. Although the divergence of opinions could limit the progress of cross-media production, we note that this situation could be difficult to overcome because the rivalry is necessary to conserve the identities of each group in an inter-cultural environment.

Having said that, we do not reject that the separation of companies by activities, which is common in a public media conglomerate, as is the case with CCMA, has not benefitted cross-media production. We have found examples that show that without the creation of specific companies like Ccrtvi and Activa Multimèdia Digital, the multi-platform expansion of TVC would not have been possible. But regarding this issue of development, this structure seems insufficient in many cases to respond to the needs and demands for the cooperation required for cross-media production.

In our research, we have that seen that in solving the dilemma, the best thing that the CCMA did was to make this division between companies more flexible in order to deal with the challenges derived from cross-media production. This strategy, as we have analyzed, has led to different programs that had been leaning towards the maximum exploitation of the possibilities of new digital platforms. In these cases, the production reveals the construction of organizational distributions that subvert the generally established order and adapt it to its own needs. Our analysis of specific cases has led us to our fourth and final question:

**What organizational systems and production practices have been implemented by the TVC programs that have the largest amounts of content distributed by DTT, Internet and mobile phones?**

Our study of *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* and *Ritmes.clips* programs, which were chosen for the study by reason of their being representative cases of multi-platform development, showed that, although all of the selected television programs have a similar number of multi-platform products, they employ different cross-media production practices.

From there, we could say that there is no cross-media production system as such, but rather various and ever-changing ones, in accordance with the configurations and circumstances of each case. This may seem like an elementary statement at first, because it is well-known that in a business environment the characteristics of organizations mold their production practices. However, it could be fundamental as a starting-point for any future research in this field, as the heterogeneity of production practices shows that there is no single form of governing cross-media, and that it is possible to achieve multi-platform products by following different organizational guidelines.

We cannot only relate pre-established models or budgets dealing with cross-media television to specific conditions for we have seen that in practice reality is different from theory, and one single organizational model would not cover the full variety of forms that can be adopted by cross-media production.

The creation of multi-platform products is undertaken using complex systems that we can think of as networks in which multiple factors are involved, such as organizational culture, the evolution of the actual programs and the individual assumptions of professionals regarding the roles that should be played by the media and that, in short, mould their specific features.

Our study of programs has enabled us to detect three production networks, or different ways of undertaking cross-media production in terms of the configuration of their groups, their coordination mechanisms and their production flows, which we call concentrated, mixed and dispersed. Each network contains a large number of intrinsic characteristics.

In the concentrated production network, most of the multi-platform products are created by a human team located in one single part of the company. The management exerts direct control over the production, and its professionals are distributed by following the program's order of outputs. Both the production work and the production flows include a high level of normalization.

In the mixed network, we find clearly differentiated groups in terms of location and tasks. While one is put in charge of Internet products, another is responsible for the production of the television program. Both units possess two particular decision-making center, which directly supervise the production of content, which is created on the basis of autonomous production flows for each platform.

The dispersed network is distinguished by the existence of various groups that form different places and areas of the company to produce multi-platform products. Coordination is carried out independently in different areas under the orders of different managers and in independent production flows in which there is little inter-relation between teams. The configurations of each network reflect the forces and also the problems faced by cross-media production, which is characterized by ambivalences and the co-existence of contradictory tensions.

The willingness of the groups in the concentrated network benefits the establishment of a certain order and makes the project globally coherent. However, it also generates exclusive dynamics. Like on an island, the professionals tend to turn to themselves, to the detriment of cooperation and exploitation of the company's common resources.

In the case of the mixed network, the separation of the television and Internet groups benefits the autonomy, motivation and therefore creativity of the professionals associated with each platform. But, in the long-term, such decentralisation leads to somewhat incoherent strategies between the groups and makes it difficult for the project to progress on both platforms following common objectives.



The dispersed network is the one of the three that requires the fewest specific resources because it does not demand professionals to be assigned to perform the cross-media production tasks of each program, but this saving tends to lead, in turn, to poorer multi-platform products.

In all cross-media production networks we note that technology has substantial weight. The managers of digital content have had a major impact on the automation of many of the tasks that are especially related to the adaptation of content that was initially made for Internet, teletext and mobile phones. In these cases, the creation of multi-platform products broadens the access to information but implies no radical alteration of the content or any increase in the levels of human and social cooperation between the staff of different media.

Digital technology allows series production and generates formalized procedural behavior. It separates the basic users of the system, who do not know about the technical functions or flow of the contents, from the administrators, who are the experts that are required to order and supervise the proper operation of the production circuit.

This division leads to the substitution of professionals who work on the creation of specific content for each medium with qualified professionals from technical backgrounds. The latter acquire a much more decisive role than they had played until now. They are not just support staff, but also acquire administrative functions in the creation processes because they have the power to determine what can and cannot be done.

Although digital technology has benefitted the processes of searching for and interchanging content thanks to networked access to audiovisual items, it has contributed little to the collaboration among individuals working for different media, who no longer have to establish human contact in order to achieve what they want online.

To go back to the definition of cross-media production that was initially proposed in the presentation of the object of study, as a form of cooperative

work to facilitate interaction between different platforms, we find that this interaction occurs through flows that involve the participation both of technology and the subjects that administer it.

The work flow among systems and professionals occurs in accordance with the organizational distribution of each network and the multi-platform products for which they were created. In no case have we found practices that indicate a coupling or global interaction of the work-flows of all of the multi-platform products of a program in sequential or synchronous form, because the production for each platform is governed by the time-scale and the specific production and broadcasting conditions.

In the digital field, technical content management systems have imposed a random order on production processes. The cross-media content cycle does not begin in one place and end in another, like a relay race in which a professional in one platform passes the content on to another. That would be much easier for the researcher. But in a cross-media environment the researcher must start by determining the order of production over time and space, as this can take place simultaneously and in different places at the same time.

The data that our analysis obtained indicate that we cannot observe the relation or interaction between platforms by only considering company organigrams. These organizational diagrams are fairly limited when it comes to explaining the relations between the areas of a organization because, as the work becomes more technical and the number of platforms increases, the association and levels of relation among different areas and companies becomes more complex and more abstract. There is therefore a need to follow the tracks left by the actors in the creation of specific multi-platform products and find out through the same about the practices involved in their creation.

The observations and interviews indicate there is no single type of relation among different teams. In terms of the degree of association among the teams that take part in production we find three levels of association in the cross-media work flow: interaction, cooperation and integration.

The first, interaction, describes a flow of information, content or any type of resource between two or more groups that is established to produce a multi-platform product through uncoordinated, unintentional and involuntary actions. The second, cooperation, alludes to a coordinated, intentional and voluntary association among teams, and the third, integration, occurs on the basis of coordinated, intentional and voluntary complementary relations throughout all phases of the product, from the creation of the idea through to its being put into practice.

Cross-media production cannot currently be perceived without variability, informality and automated processes, and therefore research into this area has to look especially closely at these three aspects, and thus confer upon each its corresponding place.

As we have seen to this point, all of the results avoid generalizations. It is essential for studies to continue looking in greater depth at cross-media production because as far as we have seen in this research, we are faced with a process of change that has barely started for the broadcast media organizations and professionals that are affected by it.



# Anexos metodològics

## 1 Programació del 6 de octubre al 12 de octubre de 2008



Programació setmanal del 6 al 12 d'octubre del 2008

	DILLUNS 6	DIMARTS 7	DIMECRES 8	DIJOUS 9	DIVENDRES 10	DISSABTE 11	DIUMENGE 12	
06.00	NOTÍCIES 3/24							06.00
07.00	NOTÍCIES 3/24							07.00
08.00	ELS MATINS					MIC 3 Bibi, el monarca Papi, la periquita El batre de l'Emp		08.00
09.00	ELS MATINS					CLUB SUPER3 Jacob Dos-Dos Tinc un coet Futbol galàctic Keroro (2 capítols) M.L. - High		09.00
10.00	ELS MATINS					15 LOVE		10.00
11.00	ELS MATINS					ARRR DEMO		11.00
12.00	ELS MATINS					GUÀRDIA DE COSTES	GUÀRDIA DE COSTES	12.00
13.00	TVIST					SUPERNANNY	SUPERNANNY	13.00
14.00	TELENOTÍCIES COMARQUES EL MEDI AMBIENT TELENOTÍCIES MIGDIA CUINES					CRACKÓVIA	POLÒNIA	14.00
15.00	TELENOTÍCIES COMARQUES EL MEDI AMBIENT TELENOTÍCIES MIGDIA CUINES					ZONA ZÀPING	TOT UN MÓN	15.00
16.00	EL COR DE LA CIUTAT					TARDA DE CINE Tomb inesperat	MINISÉRIE La revolució francesa	16.00
17.00	EL CLUB					TARDA DE CINE Només es viu dues vegades	MINISÉRIE La revolució francesa	17.00
18.00	EL CLUB					PEL·LÍCULA Només es viu dues vegades	MINISÉRIE La revolució francesa	18.00
19.00	TARDA DE CINE L'última primavera	TARDA DE CINE Pelham un, dos, tres	TARDA DE CINE L'escala de cargol	TARDA DE CINE Lili	TARDA DE CINE El contracte de Marsella	PEL·LÍCULA Només es viu dues vegades	DIAGNÒSTIC ASSASSINAT	19.00
20.00	BOCAMOLL					JUST KIDDING	DIAGNÒSTIC ASSASSINAT	20.00
21.00	BOCAMOLL					DIAGNÒSTIC ASSASSINAT	ALGUNES IMATGES MÉS LA RENTADORA	21.00
22.00	CRACKÓVIA	ALGUNA PREGUNTA MÉS?	SENSE EMBUTS	CAÇADORS DE BOLETS	ZONA ZÀPING	EL PARTIT	30 MINUTS VINAGRE	22.00
23.00	VENTDELPLÀ	VENTDELPLÀ		POLÒNIA	LA GRAN PEL·LÍCULA Premonition	EL PARTIT	PEL·LÍCULA Un petit anomenat Wanda	23.00
00.00	ENTRE LÍNIES	JUSTÍCIA		CHUCK	LLEGENDES URBANES	EL PARTIT	PEL·LÍCULA Un petit anomenat Wanda	00.00
01.00	10 CITES		NIP/TUCK			EL PARTIT	PEL·LÍCULA El quart àngel	01.00
02.00	PEL·LÍCULA Gattaca	PEL·LÍCULA Starman	PEL·LÍCULA L'última mort	PEL·LÍCULA Donnie Darko	PEL·LÍCULA Blade runner: muntatge final	EL PARTIT	FISCAL CHASE (2 capítols)	02.00
03.00	INVASIÓ	INVASIÓ	INVASIÓ	PEL·LÍCULA La natura de la por	PEL·LÍCULA Descens a les tenebres	EL PARTIT	PARLAMENT	03.00
04.00	PEL·LÍCULA The piano player	PEL·LÍCULA Això és Hollywood	RIVIERA			EL PARTIT	PEL·LÍCULA Dolça venjança	04.00
05.00	RIVIERA	RIVIERA	TVIST		RIVIERA	EL PARTIT	PEL·LÍCULA Riviera	05.00
06.00			EL CLUB			EL PARTIT	RIVIERA	06.00

A través de la TDT, s'emeta amb audiodescripció per a persones cegues

Figura 40. TV3 Programació setmanal del 6 al 12 de octubre del 2008

Fuente: TVC, 2008.



Emissió en digital per la TDT

Programació setmanal del 6 al 12 d'octubre del 2008

	DILLUNS 6	DIMARTS 7	DIMECRES 8	DIJOUS 9	DIVENDRES 10	DISSABTE 11	DIUMENGE 12
07.00	PLANETA TERRA s Cocodrils sota la pell Secrets de la natura	PLANETA TERRA s Enccontres perillosos Bona pesca!	PLANETA TERRA s El llangardaix gegant de Gran Canària Secrets de la natura	PLANETA TERRA s Nigel Marven (especials) Bona pesca!	PLANETA TERRA s Diari d'un elefant Bona pesca!	ELS ÚLTIMS ESPAIS VERGES s	
08.00	Tresors del món, patrimoni de la humanitat	Tresors del món, patrimoni de la humanitat	Tresors del món, patrimoni de la humanitat	Tresors del món, patrimoni de la humanitat	Tresors del món, patrimoni de la humanitat	ESCENARIS DE LA CULTURA UNIVERSAL	
09.00	CATERINA, LA GRAN s	BUSSENJANT AMB DOFINS LA PROVENÇA SALVATGE	NATUREALESA AFRICANA s			MERAVELLES I TRADICIONS DE L'ÀSIA DEL SUD	CLÀSSICA
10.00	HORIZONS Un món en perill: Trilogia de Kenya Gradiu's ara en secundària: comunicació	HORIZONS Descobrir el Parc Rutes per a viatgers intrèpids Els àngels Creant espai	HORIZONS Els hereus de la Terra Gradiu's ara en secundària: matemàtiques El temps Grans idees per a un petit planeta	HORIZONS Meravelles i tradicions de l'Àsia del sud L'imperi de la reina Victòria El jardiner de la ciutat	HORIZONS El llegat de Grzimek a Àfrica Gradiu's ara en secundària: ciències socials Gal·les: un poble, una llengua Gino D'Acampo: un italià a Mèxic	EL LLEGAT DE GRZIMEK A ÀFRICA	PARLAMENT
11.00	Fora del mapa Descobrir la natura Escapades saboroses					IMAX s	SIGNES DELS TEMPS
12.00	MUSIQUES DEL MÓN					EUSKAL HERRIA: LA MIRADA MÀGICA s	ELS DEFENSORS DE LA NATURA CINEMA 3
13.00	A PAGÈS	ÀGORA s	VALOR AFEGIT s	MATERIAL SENSIBLE s	L'HORA DEL LECTOR	TRIS C	
14.00	HAT-TRICK BARÇA	FUTBOL CAT	KARAKIA s	EN CLAU DE VI	QUÈQUICOM s		
15.00	TÚRMIX CONCERTS	TÚRMIX PERFILS	QUARTS DE NOU	MOTOR A FONTS	TEMPS D'AVENTURA s		
16.00	PLANETA TERRA s Aventures a la naturalesa Enccontres perillosos Bona pesca!	PLANETA TERRA s Aventures a la naturalesa El llangardaix gegant de Gran Canària Secrets de la natura	PLANETA TERRA s Aventures a la naturalesa Nigel Marven (especials) Bona pesca!	PLANETA TERRA s Aventures a la naturalesa Diari d'un elefant Bona pesca!	PLANETA TERRA s Aventures a la naturalesa Al territori del llic Secrets de la natura	ESPORTS 33	
17.00	BESTIES CLIP						
18.00	THALASSA s						
19.00	BISOGNU DI TE	CIVILITZACIONS DESENTERRADES	DESCOBRIR EL PERÚ	UN MÓN EN PERILL: TRILOGIA DE KENYA	EL TEMPS		
20.00	ESCAPADES SABOROSSES	CREANT ESPAIS TERRITORI DANSA	CÀNON MITES s	EL JARDINER DE LA CIUTAT	GINA D'ACAMPO: UN ITALIÀ A MÈXIC		
21.00	CÀNON VISIONS s	CÀNON SONS s TERRITORI DANSA	FUTBOL R.C.D. Espanyol- U.E. Sant Andreu	CÀNON ART s	CÀNON LLETRES s	PARLAMENT TOT UN MÓN s	QUARTS DE NOU
22.00	BUSSENJANT AMB DOFINS	NATUREALESA AFRICANA s	BOIRA NEGRA s Lotto 6/49	BASQUET Tau Ceràmica-Ricoh Manresa	NATUREALESA AFRICANA s	RODASONS L'CIUTAT	NYDIA
23.00	FUTBOL CAT	KARAKIA s	QUÈQUICOM s	TEMPS D'AVENTURA s	A PAGÈS s	CINEMA 3	
00.00	ÀGORA s	60 MINUTS s	BOIRA NEGRA s	L'HORA DEL LECTOR	THALASSA s	BARCELONA AIXECA EL TELO	
01.00	SEGLE XX	VALOR AFEGIT s	MATERIAL SENSIBLE s	EN CLAU DE VI s	EN CLAU DE VI s	MILLENNIUM	
02.00	DE PROP	SILENCI?	TALLER.DOC s	SPUTNIK s	EL DOCUMENTAL Photo Souvenir	ESPORTS 33	
03.00	CÀNON VISIONS	LOOPS! CONCERT	LOOPS!	CÀNON ART	CÀNON LLETRES	CLÀSSICA	
04.00	CÀNON VISIONS	CÀNON SONS s	CÀNON MITES s	PALETES	PALETES	NYDIA	
05.00	PALETES	PALETES	PALETES	TEMPS D'AVENTURA s	A PAGÈS s	RODASONS	
06.00	FUTBOL CAT	KARAKIA s	QUÈQUICOM s	L'HORA DEL LECTOR	THALASSA s	DE LA TERRA	
07.00	ÀGORA s	60 MINUTS s	BOIRA NEGRA s	EN CLAU DE VI s	EN CLAU DE VI s	ELS ÀNGELS	
08.00	SEGLE XX	VALOR AFEGIT s	MATERIAL SENSIBLE s	SPUTNIK s	EL DOCUMENTAL Photo Souvenir	ELS HEREUS DE LA TERRA	
09.00	DE PROP	SILENCI?	TALLER.DOC s	TURMIX ARRELS	TURMIX POP ROCK	AVENTURES A LA NATURALESA	
10.00	CÀNON VISIONS	LOOPS! CONCERT	LOOPS!	DE LA TERRA	TURMIX POP ROCK	TURMIX CONCERTS	
11.00	PALETES	LOOPS! CONCERT	LOOPS!	MERAVELLES FETES PER L'HOMME: EL PONT DE LA BÀDIA DE HANGZHOU	DE LA TERRA EL MEDI AMBIENT	TURMIX ARRELS	
12.00	FUTBOL CAT	LOOPS! CONCERT	LOOPS!	RUTES PER A VIATGERS INTRÈPIDS	DE LA TERRA EL MEDI AMBIENT	TURMIX POP ROCK	
13.00	ÀGORA s	LOOPS! CONCERT	LOOPS!	FORA DEL MAPA	FORA DEL MAPA	TURMIX CLÀSSICS	
14.00	SEGLE XX	LOOPS! CONCERT	LOOPS!	AVENTURES A LA NATURALESA			RTMES.CLIP
15.00	TÚRMIX CONCERTS	LOOPS! CONCERT	LOOPS!				

Figura 41. Canal 33 Programación semanal del 6 al 12 de octubre del 2008

Fuente: TVC, 2008.



Emissió en digital per la TDT

Programació setmanal del 6 al 12 d'octubre del 2008

	DILLUNS 6	DIMARTS 7	DIMECRES 8	DIJOUS 9	DIVENDRES 10	DISSABTE 11	DIUMENGE 12
07.00						HELLO, HOOBS ELS HOOBS	
08.00			CLUB SUPER3 En Fix i en Foxi Rai s Doraemon s (2 capítols)			MIC 3 Tao / Bumba / Louie/Bob, el mandri! Peps, la porqueta / El teatre de l'isop	
09.00			MIC 3 El xai Shaun / Lucy, quina mandra! / Ja arriba en Noddy			CLUB SUPER3 Jacob Dos-Dos s Tinc un coet s Futbol galàctic s Keroro s (2 capítols) M.I. - High s	
10.00			ELS HOOBS				
			MANAIDERS D'ANIMALS				
11.00			DAWSON'S CREEK s			15 LOVE s	
12.00			HORA TÒQUIO Bo-bobo Els dotze regnes s			INFO K DIA A DIA DEVIDAT A LA BOTIGA	PROGRAMA CURT
13.00		CLUB SUPER3 Spirou s La màgica Dia-Re-Mi s Rantaro s		CLUB SUPER3 Spirou s La màgica Dia-Re-Mi s Hattori el ninja s		CLUB SUPER 3 K QMENCII! El regal endemoniat	CLUB SUPER 3 K QMENCII! Una família molt especial
14.00		3xl.cat s s El detectiu Conan s (2 capítols) Planetes s Fushigi Yugi: el joc misteriós s One Piece s Frequència 04 s	3xl.cat s s El detectiu Conan s (2 capítols) Planetes s Fushigi Yugi: el joc misteriós s One Piece s	3xl.cat s s El detectiu Conan s (2 capítols) Planetes s Fushigi Yugi: el joc misteriós s One Piece s Frequència 04 s		3xl.cat s One piece s Kochikame s (2 capítols)	
15.00						SOMNIS D'ESTIU (2 capítols)	
16.00						HORA TÒQUIO El capità Harlock Maison Ikkoku s VENI SPENDE UN CONTE	
17.00						MIC3 Les tres bessones besses / La veia Conde / 10+2 s	
18.00			MIC3 Pingü / Yoko! Jakamoko! Toto! / Ja arriba en Noddy / Lucy, quina mandra / El xai Shaun			HORA LOCAL s Sylvan Lola & Virginia (2 capítols)	
19.00		CLUB SUPER3 Mimosal La Creepie creix s Els increïbles germans Adrenalini s Avatar: l'últim mestre de l'aire s Caçadors de dracs s		JUGAMÓN s CLUB SUPER3 Els increïbles germans Adrenalini s Avatar: l'últim mestre de l'aire s		NATURALMENT SADIE (2 capítols)	
20.00						SIDERIA El nan roig s Babylon 5	
21.00	3xl.cat s One piece s Frequència 04 s Samantha ups!	3xl.cat s One piece s		3xl.cat s One piece s Frequència 04 s Samantha ups!		3xl.cat s Frequència 04 s (2 capítols) Samurai Champloo s (2 capítols)	
22.00			DOCTOR WHO s				
23.00							
00.00							
01.00							
02.00							
03.00							
04.00							
05.00							
06.00							

AD 18 S'emet amb audiodescripció per a persones ceques

Figura 42. K3 Programación semanal del 6 al 12 de octubre del 2008

Fuente: TVC, 2008.



Programació setmanal del 6 al 12 d'octubre del 2008

	DILLUNS 6	DIMARTS 7	DIMECRÉS 8	DIJOUS 9	DIVENDRES 10	DISSABTE 11	DIUMENGE 12
07.00							
08.00							
09.00							
10.00							
11.00							
12.00							
13.00							
14.00							
15.00							
16.00							
17.00							
18.00							
19.00							
20.00							
21.00							
22.00	EL COR DE LA CIUTAT s					PLATS BRUTS s	EL MEU HEROI s (2 capítols)
23.00	DESAPAREGUTS s (2 capítols)	INVASIÓ s (2 capítols)	PEL·LÍCULA CATALANA s Fals retorn a Barcelona	ESTACIÓ D'ENLLAÇ (2 capítols)	VENTDELPLA s (2 capítols)	DOLMEN	BABYLON 5 (2 capítols)
00.00	DIAGNÒSTIC: ASSASSINAT s (2 capítols)					INVASIÓ s (2 capítols)	DOLMEN
01.00	BEVERLY HILLS s	BEVERLY HILLS s	BEVERLY HILLS s	BEVERLY HILLS s	DESAPAREGUTS s (2 capítols)	EL MEU HEROI s (2 capítols)	
02.00	DALLAS (3 capítols)					CLÀSSICS EN BLANC I NEGRE Amb les hores comptades	CLÀSSICS EN BLANC I NEGRE El diable i jo
03.00	DIAGNÒSTIC: ASSASSINAT s (2 capítols)	DIAGNÒSTIC: ASSASSINAT s (2 capítols)	DIAGNÒSTIC: ASSASSINAT s (2 capítols)	DIAGNÒSTIC: ASSASSINAT s (2 capítols)	CLÀSSICS EN BLANC I NEGRE Oliver Twist -VOS-	CLÀSSICS EN BLANC I NEGRE Amb les hores comptades	
04.00	EL COR DE LA CIUTAT s					CLÀSSICS EN BLANC I NEGRE El diable i jo	CLÀSSICS EN BLANC I NEGRE Oliver Twist -VOS-
05.00	JUST KIDDING	BEVERLY HILLS s			JUST KIDDING		
06.00							

Figura 43. Canal 300 Programación semanal del 6 al 12 de octubre del 2008

Fuente: TVC, 2008



## 2 Guía de observación

- Día, hora y lugar de la observación:
- Observación de hechos especiales:

### 2.1 Descripción de actividades

- Actividad que se realiza
- Lugar donde se realiza
- Grupos involucrados
- Actores no humanos involucrados
- Traslaciones entre diversos grupos

### 2.2 Reunión de actores implicados (humanos y no humanos)

- Descripción del proceso, los equipos implicados, las herramientas técnicas empleadas y los espacios físicos donde se desarrollan las actividades
- Equipos que trabajan (nombre, cargo y horario)
- Alternancia entre equipos diversos (Movilidad del personal de dos departamentos o áreas de trabajo diversas)

### 2.3 Organización y distribución de las actividades

- Lugar en el que se lleva a cabo la coordinación
- Sistemas comunicativos empleados en la coordinación (verbales, no verbales y mediados técnicamente)
- Aprobación y apoyo a las iniciativas individuales
- Acuerdo de publicación de un contenido de forma simultánea
- Uso compartido de recursos técnicos
- Elección común de los temas
- Uso compartido de las fuentes de la información o del material necesario para la producción (audio, fotos, textos).

- Retroalimentación constante entre equipos en la que se sugieren mejores formas de abordar un determinado proyecto
- *Software* que utilizan en su actividad
- Plazos de entrega que tienen fijados para sus tareas

## 2.4 Flujos de producción

### 2.4.1 Temporalidad

- Televisión (plazos límite de entrega, reuniones, calendarios de actividades)
- Internet (plazos límite de entrega, reuniones, calendarios de actividades)
- Móviles (plazos límite de entrega, reuniones, calendarios de actividades)

### 2.4.2 Asignación de tareas

- Producción del contenido (quién lo produce, hora y lugar)
- Digitalización del contenido para su difusión (quién, cómo, dónde, cuándo)
- Transmisión interna del contenido (sistema organizativo y técnico, fases por las que pasa el contenido)
- Adaptación automática o manual del contenido para ser emitido (sistema organizativo y técnico)
- Hora de emisión del contenido y horas de actualización para cada una de las plataforma de emisión

### 3 Guía de preguntas para las entrevistas

#### 3.1 Información personal

Nombre del entrevistado:
Cargo:
Fecha:
Lugar:

#### 3.2 Funciones

Tareas:
Tiempo empleado en cada una de ellas:
Ubicación:
Jefe directo:
Área empresarial en la que desempeña su trabajo:
Otras áreas de la empresa con las cuales mantiene relación:

#### 3.3 Estrategias organizativas

- ¿Cómo está constituido su grupo de trabajo? (organigrama)
- ¿Todos los que trabajan pertenecen al mismo equipo humano o hay alternancia entre equipos diversos?
- ¿Cómo están organizadas las actividades?
- ¿Cómo se organizan las personas en su grupo?

#### 3.4 Centros de coordinación y planeación

- ¿Cómo se relacionan su grupo de trabajo entre sí y con otros grupos de trabajo de la empresa?
- ¿Qué *software* utilizan en su actividad?
- ¿Quién da las órdenes? (nombre, cargo y horario)
- Describa los mecanismos físicos, verbales, técnicos o espaciales que intervienen en la asignación de tareas
- ¿Hay reuniones de planeación?
- ¿Cuándo son las reuniones y qué temas se tratan en ellas?

- ¿Hay conversaciones informales?
- ¿Utilizan email o *chats* para comunicarse?
- ¿Hay aprobación a las iniciativas personales del equipo?

### 3.5 Flujos productivos

- ¿Cuáles son los plazos de entrega que tienen fijados para sus tareas?
- ¿Hay uso compartido de fuentes de información? (Fotos, texto o video entre diversas plataformas)
- ¿Los proyectos que involucran varias plataformas dónde se inician y cómo se desarrollan?
- ¿A qué hora emite el contenido y cada cuánto lo actualiza?
- ¿Cómo digitaliza el contenido para su emisión?

### 3.6 Presunciones personales

- ¿Qué es televisión *cross-media* para usted?
- ¿Cómo definiría las relaciones que mantiene con otros grupos de la empresa?
- ¿Cuál es su nivel de autonomía con relación a las demás áreas de la empresa?
- ¿Conoce el circuito que atraviesa el contenido desde que es creado hasta que es emitido?
- ¿Qué áreas de la empresa participan y qué funciones tiene cada una de ellas en ese circuito?
- ¿Qué aspectos del sistema de producción *cross-media* considera que serían mejorables?
- ¿Ha visto afectado su trabajo tras la aparición de Internet y de nuevas plataformas como los teléfonos móviles?