

## Fent notícies a l'ARA. Integració de redaccions en un procés de nova planta

Andrea Daza Tapia

<http://hdl.handle.net/10803/406357>

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

**WARNING.** The access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

## TESI DOCTORAL

Títol	Fent notícies a l'ARA. Integració de redaccions en un procés de nova planta.
Realitzada per	<b>Andrea Daza Tapia</b>
en el Centre	Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna.
i en el Departament	de Comunicació.
Dirigida per	<b>Dr. Pere Masip</b>



## **RESUM**

L'objectiu general d'aquesta recerca és analitzar el naixement de la redacció integrada del diari català ARA i determinar les seves particularitats des de una dimensió empresarial, professional i tecnològica. S'hi identifiquen les seves característiques, els obstacles que han assolit des de el seu naixement i els canvis que representen per a els periodistes que hi treballen. Plantegem els trets diferencials que sobresurten d'aquest model de ciberdiari amb una redacció integrada a dos: suport web més suport paper, i l'aplicació de les potencialitats que l'hi ofereix internet. Aquest és un estudi de cas amb un abordatge qualitatiu fonamentat en els resultats de entrevistes en profunditat i observació.

---

## **SUMMARY**

The general aim of this research is to analyze the birth of the integrated newsroom of the Catalan newspaper ARA and to establish its particularities from the business, professional and technological dimensions. It identifies its characteristics, the obstacles it has found from its birth and the changes which has implied for the journalists who work there. We bring up the differential characteristics that stand out in this model of cyber newspaper with an integrated newsroom with two elements: web format and paper format, and the application of the potentialities that Internet has to offer. This is a case study with a qualitative focus based on the results of in-depth interviews an observation.



## AGRAÏMENTS

Aquesta recerca ha estat producte d'un esforç col·lectiu, de tota la gent de la Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna que va creure que jo era capaç de fer-la. En primer lloc, el meu tutor, Dr. Pere Masip, el qual a més a més, em va convèncer de què podia aconseguir-ho abans no s'extingís el pla d'estudis que acaba enguany. Aquesta és possiblement l'última recerca del pla antic. I a ell li dec que l'ARA no se'm convertís en una Sagrada Família. Núria Pujol Gamiz, responsable de la Secretaria de Màsters i Postgraus no sap encara tot el que li dec, des que em va enviar aquella carta d'admissió a l'any 2010 per tramitar el meu visat d'estudiant, quan Blanquerna era la il·lusió d'allò desconegut, un futur ple de possibilitats quan ni tan sols em podia ensumar la foscor de Veneçuela. Vaig sortir de Caracas enamorada, deixant la feina de la meva vida, pensat que pagava la pena el risc, que em podria refugiar en la Acadèmia, fer un màster, acabar un doctorat i amb sort, aconseguir que la Universitat m'adoptés. Res em va sortir com pensava, tret de Blanquerna. De totes les decisions que pres en els darrers anys, triar aquesta Facultat va ser la més encertada. I això que vaig fer un Excel amb tota l'oferta educativa que m'interessava de Barcelona. Aquesta Facultat m'ha donat un espai, m'ha fet sentir a casa meva, m'ha permès explorar les meves inquietuds intel·lectuals —fer un postgrau en guió d'humor, ser becària del Polònia— m'ha donat una estructura, un cercle d'amics, de companys, un sentit en el desert i en la solitud de l'emigració.

Per descomptat que haig d'agrair profundament al diari ARA. Escriure aquesta primera aproximació a la història de vosaltres ha estat un privilegi. Vaig triar aquest tema, aquest diari, perquè des del primer dia vaig sentir que compartíem valors sobre la visió de l'ofici. L'ARA em va recordar l'emoció vibrant de les redaccions i el pes de la condició humana per sobre de qualsevol innovació. Només jo sóc responsable de les mancances i els buits que segurament trobareu en llegir aquestes pàgines. No ha estat fàcil. Al gener de 2014 vaig haver d'interrompre una de les estades d'observació davant l'imminent mort del periodista Ignasi Pujol, cap d'Economia, el qual vaig conèixer durant la primera estada. Mai oblidaré la cara de l'Alex Font en sortir d'una sala de reunions, mentre jo esperava que l'Ignasi Aragay em rebés. Després, en saber la malaltia del director, Carles Capdevila, vaig pensar que no la faria. Que tot plegat era massa complicat, massa delicat. L'ARA ha estat un diari generós i obert davant l'escrutini d'ulls estrangers. Desitjo que aquesta tesis projecti tota la seriositat i el respecte que em va fer escriure-la. Sobre vosaltres encara queden moltes coses a dir —tan de bo que jo les pugui seguir dient— i també teniu moltes notícies per donar. Apropar-me a l'ARA m'ha permès entendre millor aquest país, els seus somnis i la seva complexitat. Gràcies per deixar-me entrar. Vull agrair especialment al director adjunt, Ignasi Aragay i a tot l'equip de subdirectors: David Miró, Sílvia Barroso, Jordi Cortada, Georgina Ferri i Catalina Serra. M'heu aguantat i fins i tot m'heu donat espai, com al juliol de 2014 quan la Carme Riera Sanfeliu i jo vam publicar un perfil sobre l'alcalde de Besiers

a l'ARA Diumenge: “Robert Ménard, l'inesperat peó de Marine Le Pen.”<sup>1</sup> Això va ser un esclat! Però el temps passava i el procés de fer aquesta tesi es va allargar de tal manera que va arribar un punt en què em feia vergonya ni tan sols caminar pel carrer Diputació. Així que gràcies infinites a la directora Esther Vera perquè aquella resposta: “Benvolguda Andrea, serà un plaer que tornis,” va evitar que perdés del tot una ruta pedestre d'aquesta ciutat. Agraïxo la teva confiança, Esther. El conseller delegat Salvador García-Ruiz també va ser clau. Amb ell vaig aprofundir en el model de negoci i vaig poder comprovar dades tècniques. Ha estat gestió seva que pogués arribar fins el més a dalt possible per parlar amb els empresaris que van fer de l'ARA, una realitat: Oriol Soler i Ferran Rodés. A vosaltres, gràcies pel vostre temps i sinceritat. A Toni Piqué, pel seu testimoni i suport. Sap d'on vinc —va conèixer de prop casa meva, on treballava a Caracas, la Cadena Capriles— i això és un estalvi immens de temps i d'explicacions. A Manel Lucas, el meu professor al Postgrau que fem amb Minoria Absoluta a Blanquerna, per fer de pont amb Toni Soler. Quan li vaig dir que feia la tesis en català es va sorprendre i li vaig explicar que em semblava el més natural, atès que l'ARA s'escriu en català i vaig fer les entrevistes en català i el cos em demanava que tot plegat fos en català. Lucas va reblar: “Encara sort que no has triat el *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.” Merci Manel, gràcies Toni per rebre'm.

No pot faltar l'Estrella Morales, peça fonamental del Gabinet de Direcció —amb el Carles, esclar, i ara també amb l'Esther. Ella em va donar un especial cop de mà en l'etapa final, amb el meu rudimentari dibuix de la redacció (Il·lustració 100). A l'Antoni Bassas, merci. Sense els periodistes —els actuals i els que hi han passat— no hi hauria crònica, no hi hauria treball de camp. Ferran Casas i el seu equip: Marc Colomer, Roger Mateos, Sara González, Oriol March, Roger Tugas, Joan Serra; tots em van tractar amb confiança i professionalitat. Si té èxit aquest text és perquè els testimonis que recull són fidels —almenys aquesta ha estat la meva intenció— i això és obra d'uns redactors que es van obrir de ple davant la investigadora. Maiol Roger, Gerard Pruna, Rosa Rodon, Xavier Bertral, Dani Colmena, Elena Freixa, Laura Serra, Marc Vidal, Marta Rodríguez, Albert Vidal, Laia Vicens, Enric Borràs, Víctor Correal, Inés Cornelles, Alba Om, Silvia Marimón, us vull esmentar a tots (perquè són molt més que els que sortiu a la relació final d'entrevistes de la Taula 6) i encara em deixo gent fora. Àlex Gutiérrez, Isaac Salvatierra, Isidre Estévez, Natàlia Arroyo, Martí Molina Pey, Toni Padilla, Mario Martín Matas, ara al gabinet de premsa de l'Ajuntament de Barcelona. Lúdia Serrano, Oriol Colominas. Vull dir: hi ha gent que ja no treballa a l'ARA o que ni tan sols apareix en aquesta recerca, però que vaig trobar càlida durant els meus dies a la redacció. Fa poc em va sobtar veure a la Francina Bosch, ara cap de l'equip Web, caminant a mitjanit pel carrer —em deia *The Observer*— i la vaig abraçar de pura nostàlgia i emoció. Gairebé la mato de l'ensurt. Us ho agraïxo a tots plegats

---

<sup>1</sup> Daza, A. & Carme Riera Sanfeliu. (2014, Juliol 20). Robert Ménard, l'inesperat peó de Marine Le Pen. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/WUu23s>

El dia que el Degà de la Facultat, Dr. Josep Maria Carbonell em va oferir una feina que acabaria amb el meu estatus quasi permanent de becària d'Equipaments —amb la Carme Murillo— i de la campanya de promoció d'Amèrica Llatina —amb Josep Maria Brugués— vaig plorar d'emoció. Vaig plorar davant la Seguretat Social, vaig plorar en arribar al despatx, vaig plorar en dir-lo a la meua família via Skype. Després de fer aquesta tesi doctoral me n'adono que ploro molt. Per això no em puc estar d'agrair a tota la gent que m'ha vist plorar (Blanquerna et al., 2017), en especial als meu companys del Gabinet de Comunicació: Tolo Moya i Marta Navalón. Ells han tingut la paciència de veure'm rabiosa, de veure'm plorar, de veure'm partir-me de riure. Ells i la Carme Navas Fuentes han estat fonamentals en fer-me sentir part d'un equip, en permetre'm robar hores de feina i de son —la qual cosa afecta la meua productivitat a la feina— per tal d'acabar aquestes pàgines. Per tal de tancar aquest cicle. Agraixo de tot cor als becaris del departament. En especial l'Adrià Rocha Cutiller, sempre amb el seu tracte respectuós que, parlant de becari a becari, em deia: “*Tú puedes, Daza, dale sudaca, acaba eso de una buena vez.*” Amb ell, el Roger Raurell, Sylvester Stallone català, al qual entre vídeo i vídeo, li feia les grans preguntes de la vida: Què Rogeret, baixem a dinar? I ja que parlem de becaris fonamentals, no hi pot faltar la Bárbara Trías Darder, amiga, companya i transcriptora d'un parell d'entrevistes. Ep! Que això ho feia a casa seva i mai durant hores mortes de feina. Us estimo.

Visca Blanquerna, visca el PAS i visca Catalunya!

Per moltes raons aquests agraïments han de ser així, perquè és part del meu tarannà i perquè fer aquesta tesi m'ha permès posar el cervell i el cor en un projecte diferent a veure l'enfonsament del meu país des del Mediterrani. Per a la meua família ha estat un tràngol, ells sota gasos lacrimògens, jo ficant referències bibliogràfiques al Mendeley. Desitjo que sentin aquesta fita com a seva (Daza Tapia et al., 2017). També vull agrair a Sasha Correa, periodista veneçolana que vaig conèixer a la redacció de la revista *Exceso y Cocina y Vino*, a Caracas, quan ambdues iniciàvem les nostres carreres professionals. La diàspora criolla va fer possible que ens retrobéssim a Barcelona i que a l'estiu de 2016 em deixés quedar-me tot l'agost a casa seva, a Astigarraga, on vaig trobar el silenci i la calma per tirar endavant l'escriptura d'una primera versió del treball de camp, que després vaig haver de reescriure, la qual cosa també em va fer plorar. Sempre recordaré la meua temporada a *Donbòstia*.

Tornant a casa: he fet aquest projecte perquè m'he envoltat d'un amor indivisible i vital. El de l'Arjàn, Kirpal, Hari, Laura, Cora, Max i Sergio (Álvarez et al., 2017). A vegades he pensat que sense vosaltres l'hagués acabat abans, però la realitat és que no l'hagués fet. Junts, m'he sentit arrelada, en el racó més llatinoamericà de la Dreta de l'Eixample. Visca Colòmbia, Visca Veneçuela! Finalment, vull agrair a la Silvia Cobo, que a vegades sembla més veneçolana que jo mateixa. Ens vam conèixer en demanar-li que es llegís la meua tesina sobre l'ARA, un cop acabat el Màster Universitari en



Reportèrisme Avançat a Blanquerna. Ho va fer, però perquè aviat se n'anava a Veneçuela i li calia orientació prèvia. El viatge li va anar de *fábula* i dos anys després vam suar la cansalada pujant un tepui amazònic, l'Autana. Ella no tenia feina i jo no tenia projecte —just havia decidit que *el doctorado, a la mierda!* Aquesta tesi ha estat un acte d'amor i per damunt de tot, un acte de fe.

Que quedi per escrit. Dedico aquestes línies que no podran llegir, als meus avis, l'única que queda viva, Carmen Dolores González, sobrevisquin un Pàrkinson a Barinas; i en especial, al meu avi, el Dr. José León Tapia. Si m'estimo l'escriptura és perquè el vaig veure escrivint tota la seva vida.

—*Andrea.*

Barcelona, 1 de juliol de 2017.

## ÍNDIX DE CONTINGUTS

• <i>Plantejament</i> .....	16
1. —Introducció.....	16
1.1. Motivacions i objectius .....	21
1.1.1. Objectiu general .....	25
1.1.2. Objectius específics .....	25
2. —Aproximació al concepte d'estudi .....	26
2.1. Tecnologia, periodisme i innovació .....	28
2.1.1. Rutines periodístiques i tecnologia.....	33
2.1.2. L'anunci de la convergència .....	37
2.2. L'evolució del concepte de convergència periodística.....	40
2.2.1. Les dificultats d'un concepte esquiú .....	40
2.2.2. Aproximacions teòriques a l'estudi de la convergència .....	41
2.2.3. Plantejaments temàtics i casos d'estudi .....	44
2.2.4. Resum: de què parlem quan parlem de convergència periodística .....	50
2.3. El context de la convergència periodística.....	51
2.3.1. La crisi econòmica .....	52
2.3.2. Digitalització.....	54
2.3.3. Concentració empresarial .....	55
2.4. Convergència en la producció .....	58
2.4.1. Les fórmules de la convergència .....	60
2.4.2. Les formes de la producció multiplataforma.....	62
2.4.3. Produir per a la web .....	64
2.4.4. La producció de vídeo per a la web .....	67
2.5. Convergència en la difusió .....	69
2.6. Convergència en el periodista.....	70
2.7. Convergència en la gent.....	72

2.8. Epíleg teòric, a manera de continuació .....	75
3. —Marc metodològic .....	76
3.1. Mètode de recollida de dades.....	80
• <i>Nus. Estudi de cas</i> .....	90
4. —Això no és un diari.....	90
4.1. El projecte.....	91
4.2. La crida .....	98
4.3. La realitat.....	105
4.4. La Infanteria .....	121
5. —Convergència tecnològica.....	142
5.1. Multiplataforma   F5 al sistema: s’ha penjat el diari.....	142
5.2. Vídeo   From The Newsroom to Joc de Trons.....	157
6. —Convergència professional .....	172
6.1. Condicions laborals   «Somiar és gratis. Menjar, no».....	172
6.2. Rutines periodístiques   Mantenir la coherència.....	179
6.2.1. Un <i>afternoon</i> .....	179
6.2.2. Un <i>morning</i> .....	188
7. —Convergència dels continguts.....	194
7.1. Analítica web   Què vol la Judit Mascó?.....	194
7.2. Interactius multimèdia   Snowfall a Melilla.....	207
8. —Colofó: Fem via Aralana!.....	224
8.1. La prèvia.....	226
8.2. La Diada .....	234
8.3. La post Diada .....	242
• <i>Desenllaç</i> .....	248
9. —Conclusions.....	248
10.—Bibliografia .....	264

## ÍNDEX D'IL·LUSTRACIONS

Il·lustració 1   Directors de diaris © Xavier Bertral (ARA).....	16
Il·lustració 2   Portades dels diaris l'endemà de la victòria de Donald Trump (09/11/2016).....	19
Il·lustració 3   Captura de pantalla del pla de negoci, Cadena Capriles 2010.....	23
Il·lustració 4   L'estat de la qüestió.....	26
Il·lustració 5   The Convergence Continuum (Dailey, Demo, & Spillman, 2005).....	43
Il·lustració 6   Model proposat per Paul Bradshaw (2007).....	65
Il·lustració 7   Biblioteca de la Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna.....	76
Il·lustració 8   Retrata't amb l'ARA (03/12/2010) i primeres promocions del projecte.....	83
Il·lustració 9   Mostra de part de la documentació interna consultada.....	87
Il·lustració 10   Presentació al Palau de la Música Catalana (04/11/2010) © ADT.....	90
Il·lustració 11   Presentació d'un estudi de l'Escacc a Blanquerna © C. Calderer (ARA).....	92
Il·lustració 12   Nínxols de possibles lectors (1/2).....	94
Il·lustració 13   Nínxols de possibles lectors (2/2).....	95
Il·lustració 14   Projecte econòmic. Bases per al llançament d'un diari.....	97
Il·lustració 15   «Qui volem que hi hagi, qui ha darrera d'Ara».....	101
Il·lustració 16   Capdevila i Estrella Morales a la futura redacció. Setembre de 2010 © Francesc Melción (ARA).....	103
Il·lustració 17   Bikimel i Mazoni, concert al Palau (04/11/2010) © ADT.....	104
Il·lustració 18   Captura de pantalla de la presentació del projecte.....	122
Il·lustració 19   Presentació del projecte als redactors (10/2010) © Francesc Melción (ARA).....	123
Il·lustració 20   «Com ho farem?», captura del projecte inicial (1/2).....	125
Il·lustració 21   Reunió del migdia a la «La peixera» (18/07/2016) © ADT.....	129
Il·lustració 22   «Com ho farem?», captura del projecte inicial (2/2).....	131
Il·lustració 23   Marc Colomer a la redacció (16/04/2014) © ADT.....	134
Il·lustració 24   Imatges de la pantalla principal (16/04/2014) © ADT.....	137
Il·lustració 25   Toni Piqué a la redacció (16/04/2014) © ADT.....	138
Il·lustració 26   Promoció del <i>mornings</i> a l'Instagram de l'ARA (15/03/2016).....	140
Il·lustració 27   La secció de Política: Casas, González, March i Colomer (16/04/2016) © ADT.....	142
Il·lustració 28   Captura de pantalla d'una edició de l'ARA a Milenium.....	144
Il·lustració 29   Llançat del dia que va morir Gabriel García Márquez (18/04/2014).....	146
Il·lustració 30   Rosa Rodon, cap de l'edició en paper (16/04/2014) © ADT.....	147
Il·lustració 31   Laia Vicens explica com fer servir el Bitban (25/07/2016) © ADT.....	149
Il·lustració 32   Llibre d'estil. Capítol II. <strong>Negretes</strong> .....	152
Il·lustració 33   Exemple de plantilla web de reportatge.....	154
Il·lustració 34   Portada de l'edició en paper (31/07/2016).....	155

Il·lustració 35	Versió paper i web del dossier jihadista.....	156
Il·lustració 36	Captura de pantalla, entrevista amb Santi Vila .....	157
Il·lustració 37	Santi Vila l'endemà de l'entrevista (paper) i el mateix dia (digital). .....	158
Il·lustració 38	«L'embolic d'Ana Botella».....	161
Il·lustració 39	Víctor Correal en el primer pla, Antoni Bassas al fons (16/04/2014) © ADT ....	162
Il·lustració 40	Gravació d'un dels programes d'Antoni Bassas (16/04/2014) © ADT .....	163
Il·lustració 41	Alba Om i Ferran Casas (17/04/2014) © ADT .....	164
Il·lustració 42	Captura de pantalla, cas Ernest Urtasun: el dia de l'entrevista i l'endemà. ....	166
Il·lustració 43	Correal, Esther Herranz i Jordi Castellano (16/04/2014) © ADT.....	167
Il·lustració 44	Portada i pàgina interior (paper) de l'entrevista amb Santi Vila (19/07/2016) ....	169
Il·lustració 45	Detall de la <i>home</i> de l'ARA (20/07/2016).....	169
Il·lustració 46	Captures de pantalla, cas Mercè Conesa.....	170
Il·lustració 47	L'altre cantó de la redacció (18/07/2016) © ADT.....	172
Il·lustració 48	Llançat del dimecres 27 de juliol de 2016. En vermell, les pàgines de Política. ....	181
Il·lustració 49	Auri García inspecciona codi html (26/07/2016).....	182
Il·lustració 50	Seguiment d'agenda.....	184
Il·lustració 51	Nou llançat. Les pàgines de Política augmenten a 4.....	185
Il·lustració 52	Del llançat al paper, l'ARA del dimecres (27/07/2016) .....	186
Il·lustració 53	Captura de pantalla de piulades de Ferran Casas i d'@ARApolitica.....	187
Il·lustració 54	Captures de pantalla del canal Telegram de l'ARA.....	189
Il·lustració 55	La subdirectora mirant les estadístiques de l'ARA.cat.....	191
Il·lustració 56	La redacció durant un matí d'estiu (19/07/2016).....	192
Il·lustració 57	Georgina Ferri i Francina Bosch repassen l'actualitat (19/07/2016) © ADT .....	193
Il·lustració 58	Chartbeat, una de les eines per a mesurar l'audiència digital a l'ARA.....	194
Il·lustració 59	Reunió del migdia al <i>foyer</i> del diari (20/07/2016) © ADT.....	195
Il·lustració 60	<i>Dashboard</i> amb les estadístiques de la secció de Política.....	196
Il·lustració 61	La pàgina blava .....	198
Il·lustració 62	Làmina del PowerPoint sobre ús de xarxes socials.....	198
Il·lustració 63	Portada de l'edició en paper (17/07/2016) i foto ampliada del primer pòster ....	200
Il·lustració 64	Avís de l'ARA .....	202
Il·lustració 65	Captura de pantalla d'una anàlisi de Webtrekk de la secció de Política.....	202
Il·lustració 66	Captura de pantalla de la <i>home</i> de l'ARA.cat amb Chartbeat activat.....	203
Il·lustració 67	Chartbeat des de dins. Panel de control.....	204
Il·lustració 68	Reunió de tarda: els subdirectors amb Vera (paper) i a la dreta, Barroso (web) ...	205
Il·lustració 69	Primera sessió Hacks/Hackers Barcelona (20/05/2015) © Miguel Castejón.....	207
Il·lustració 70	Presentació de l'especial en els tres dispositius: <i>desktop</i> , mòbil i paper .....	208

Il·lustració 71   Al juny de 2017, van redissenyar la web d'Interactius amb tots els projectes .....	209
Il·lustració 72   Versió en paper del dossier especial sobre incendis (24/07/2016) .....	210
Il·lustració 73   L'ARA.cat reviu la guerra civil <i>online</i> .....	211
Il·lustració 74   Portada del dia 11 d'abril de 2011 (esquerra) i edició especial (dreta) .....	212
Il·lustració 75   Portada de l'interactiu Snow Fall fet per <i>The New York Times</i> .....	213
Il·lustració 76   Portades de dos interactius de l'ARA.cat (28/11/2013) i (12/12/2013) .....	214
Il·lustració 77   Especial sobre Melilla (04/05/2014) .....	216
Il·lustració 78   Especial sobre Idomeni (data d'inici: 01/04/2016) .....	217
Il·lustració 79   Captura de l'Instagram del diari (04/04/2016) .....	218
Il·lustració 80   Especial Idomeni (18/04/2016) .....	219
Il·lustració 81   Retrat d'Emilia Kamvisi (04/04/2016) © Xavier Bertral .....	220
Il·lustració 82   Bertral ajupit, parlant amb el fotògraf Francesc Melcion (20/07/2016) © ADT. 221	
Il·lustració 83   Equip d'Interactius de l'ARA .....	222
Il·lustració 84   Diada al diari (11/09/2013) © Xavier Bertral (ARA) .....	224
Il·lustració 85   Secció de Política, dimecres 11/09/2013 .....	226
Il·lustració 86   Secció de Política, dilluns (09/09/2013) .....	227
Il·lustració 87   Nota sobre l'especial nocturn de l'ARA TV (11/09/2013) .....	229
Il·lustració 88   Portada del dimarts (10/09/2013) amb el tema destacat en pàgines interiors .....	232
Il·lustració 89   Captura de pantalla de la <i>home</i> de l'ARA.cat el dia de la Diada .....	234
Il·lustració 90   Captura de pantalla de la nota de Laura Serra .....	235
Il·lustració 91   Captura del compte de Twitter del TSJ de la Comunitat Valenciana .....	236
Il·lustració 92   La Diada a l'ARA (11/09/2016) © Xavier Bertral .....	237
Il·lustració 93   Imatge del compte de Twitter del periodista Francisco Cabezas (@FCabezas78) 238	
Il·lustració 94   Captura de pantalla de la notícia sobre l'atac al Centre Blanquerna de Madrid ...	239
Il·lustració 95   Comiat del minut a minut de la Diada .....	240
Il·lustració 96   Captura de pantalla de l'emissió en directe de l'ARA TV .....	241
Il·lustració 97   Portades de l'ARA: 11, 12 i 13 de setembre de 2013 .....	243
Il·lustració 98   El primer número, al quiosc (28/11/2010) © Pere Virgili .....	244
Il·lustració 99   Imatge dels vals bescanviables de la sortida de l'ARA, a l'any 2010. ....	260
Il·lustració 100   Croquis actual de la redacció (elaboració pròpia amb Estrella Morales) .....	262

## ÍNDIX DE TAULES

Taula 1   «Nuestros mandamientos», Proyecto PIM, Venezuela .....	23
Taula 2   Relació inicial d'entrevistes .....	81
Taula 3   Guia de les entrevistes. Estructura dels qüestionaris .....	82
Taula 4   Estadets d'observació .....	83

Taula 5   Àrees observables que s'han aplicat al diari de camp (Iglesias García, 2010, p. 89).....	85
Taula 6   Relació final d'entrevistes .....	86
Taula 7   Evolució de la difusió de l'ARA (paper) .....	105
Taula 8   Evolució dels usuaris únics .....	106
Taula 9   Ingressos nets d'explotació (milions €) .....	107
Taula 10   Evolució en el nombre de treballadors de la redacció.....	124

*Res no defineix tan bé les característiques d'un poble en una època determinada com la seva premsa*

(Pons, 1966, p. 9)





## 1. —Introducció

Il·lustració 1 | Directors de diaris © Xavier Bertral (ARA)



«M'exalta el nou i m'enamora el vell» J.V. Foix

Després que l'autor de *We The Media*, Dan Gillmor,<sup>2</sup> es lamentés al Palau Macaya de Barcelona per la victòria de Donald Trump, va haver-hi el duel. Aquella setmana que va començar amb eleccions nord-americanes, acabava amb el sisè Congrés de Periodistes de Catalunya, celebrat l'11 de novembre de 2016. *The old timers versus the newcomers*. A la primera taula, “el paper dels diaris en la societat digital,” hi havien *the old timers*. A la segona, “nous mitjans per una nova època: models de negoci, de formats i de relació amb l'audiència,” *the rookies*. El Hillary *versus* Trump de la premsa.

“Ja fa molt de temps que els del gremi i els que no son del gremi venim escoltant la cançó o la cantarella d'això ‘del paper és mort,’<sup>3</sup> va introduir la periodista Cristina Puig. “Us atreviu a

<sup>2</sup> Obertura: “Periodisme, confiança i els límits a la llibertat d'informació en l'era de Facebook.” (2016, novembre 22). Col·legi de Periodistes de Catalunya. [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/HyTai8B9axI>

<sup>3</sup> El Paper dels Diaris en la Societat Digital. (2016, novembre 22). Col·legi de Periodistes de Catalunya. [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/QU6j8HgXDuo>

pronosticar si d'aquí deu anys —ja no dic cinc— seguiran havent-hi edicions de paper?” Hi havien de respondre Lluís Bassets, director adjunt d'*El País*; Màrius Carol, director de *La Vanguardia*; Jordi Grau, director adjunt d'*El Punt Avui*; Enric Hernández, director d'*El Periódico de Catalunya* i Esther Vera, directora del diari ARA. Que entri la música del *far west*, si us plau.

- Si volem discutir sobre el futur del paper, haurien de venir els caps de les rotatives de Catalunya i de tota Espanya —va trencar Hernández.

A la segona taula els hi rotava aquella pregunta. Cap espasa, cap pistola. Ningú no es va batre en duel perquè en realitat, al Palau Macaya no va haver-hi cap enfrontament entre els veterans de la premsa i els nous mitjans —entre els quals hi havia velles guàrdies renovades com ara el Nació Digital, amb vint anys de trajectòria, per exemple. Formalment no es van ni veure: els uns després dels altres i prou. Però, en el fons, el debat real del periodisme demanava la fusió d'aquelles dues taules. I un diari com l'ARA, nascut a finals de l'any 2010 amb la promesa trencadora de ser la “primera redacció integrada de Catalunya,” havia de ser a la frontissa invisible dels dos models. Però, ni els tres-cents assistents al Congrés, ni Cristina Puig, ni els directors asseguts allà, van treure l'aigua clara sobre el paper dels diaris en la societat digital ni sobre el futur dels diaris de paper.

“Continuarà tenint futur perquè es llegeix millor i té un tacte diferent,” va defensar Esther Vera (ARA) mentre Màrius Carol (*La Vanguardia*) recordava que es venen 650 milions de diaris en paper al món i que “és una experiència diferent.” A l'altra banda hi va haver Lluís Bassets. “Quan durarà el paper? M'és igual. Potser el *New York Times* farà una edició *vintage* per les residències de la tercera edat,” va ironitzar.<sup>4</sup>

La mateixa nit de la victòria de Trump, l'ARA va celebrar el seu sisè aniversari: un temps en el qual ha aconseguit fer-se un lloc entre les capçaleres de la premsa catalana —Macaya és la prova del cotó— però sense acabar de significar una referència per als nous mitjans. Malgrat això, ha reeixit recorrent un camí —el més semblant a un desert— que cap altre nou mitjà ha gosat de fer. En els darrers anys, a Espanya, el panorama de mitjans ha crescut amb l'entrada de nous actors, com per exemple, ElDiario.es, a *digital-only* llançat a l'any 2012 —ara amb més de 20.000 subscriptors— o El Español, que va causar gran rebombori a l'any 2015, per fer esment de dos projectes recents, ambdós posteriors a la sortida de l'ARA: “El Diario and El Español, like many other start-ups in Europe and

---

<sup>4</sup> Les deu coses que has de saber del Congrés de Periodistes de Catalunya. (2016, Novembre 12). Col·legi de Periodistes de Catalunya. Disponible a <https://goo.gl/72ygeD>

<sup>5</sup> El 28 de novembre de 2010 és la data oficial, però, com acostumen a fer cada any, van celebrar-ho amb un concert al Palau de la Música Catalana, que aquest cop va tenir lloc el dimecres 9 de novembre.

elsewhere, chose to enter the market as digital natives, but Catalan newspaper ARA was founded in 2010 as a print and online daily.”<sup>6</sup> En paper, l'ARA té una difusió de 14 mil exemplars<sup>7</sup> de mitjana i una audiència digital que voreja els dos milions d'usuaris únics cada mes. En els últims tres anys ha estabilitzat la seva plantilla en 128 treballadors i, en acabar el seu primer any de vida, havia facturat més de 10 milions d'euros, xifra que més o menys es manté en l'actualitat. És una *rara-avis* que malgrat les conseqüències no superades de la crisi econòmica i del complicat estat del sector de la premsa escrita, ha aixecat al llarg del temps 40.000 subscriptors entre digital i paper, en un moment ple de preguntes i davant un futur carregat d'incerteses. Però encara no és aquest un projecte rendible. Això sí, és un projecte que malgrat tot no té deute bancari, però els seus accionistes sí que en tenen i l'acumulen any rere any, fins que l'ARA arribi al seu punt d'equilibri.

Dan Gillmor no podia amb la seva ànima. Estava trist i capcot. Volia dir una cosa, però no guanyar Trump i va dir-ne una altra. Havia de parlar de Facebook —que ben bé és el mateix que parlar de Trumps—, però estava tan decebut que no va poder fer la relació i mantenir el guió: “No és una exageració dir que les eleccions als Estats Units ho canviaran gairebé tot.”<sup>9</sup> Tothom en parlava. “Trump és un gran regal pels còmics i una gran merda per la humanitat,”<sup>10</sup> dirà més tard l'Andreu Buenafronte. Els directors de diaris es fregaven les mans. Cadascú va dir la seva, el “nosaltres vam fer” de la nit electoral: “La nostra portada va ser la cinquena notícia més vista de tot el dia,”<sup>11</sup> es ventava Enric Hernández. “¡La portada del paper!” deia tot orgullós: “Dios perdone a América,” va titular *El Periódico*, amb un retrat de Donald fent gest de *fuck-you*, com si estigués a punt d'acomiar-te de la feina, ara que és el nou cap. La victòria de Trump va ser un desafiament a l'horari de tancament dels diaris de paper. Cap ventafocs podia esperar tant. Lluís Bassets va recordar que fa 10, 20 anys, quan *El País* feia una edició especial de matinada, amb un esdeveniment així, duplicaven les vendes: “Potser vendre un milió d'exemplars.” Ara, ni parlar-ne. És que no vol ni saber-ho. “EE UU cae en manos del populismo agresivo de Trump,” va titular *El País*.

---

<sup>6</sup> Ciobanu, M. (2017, maig 18). Print and online daily Ara is reaching the ‘politically concerned’ community in Catalonia. Journalism.co.uk Disponible a <https://goo.gl/Xw31eb>

<sup>7</sup> A les taules 7, 8, 9 i 10 trobareu informació més detallada sobre difusió, usuaris únics, ingressos nets d'exploració (milions €) i nombre de treballadors de la redacció.

<sup>8</sup> Flores, F. (2016, novembre 15) ¿Ayudó Facebook a la victoria de Donald Trump? La Vanguardia.es. Disponible a <https://goo.gl/IvT1wl>

<sup>9</sup> Obertura: “Periodisme, confiança i els límits a la llibertat d'informació en l'era de Facebook.” (2016, novembre 22). Col·legi de Periodistes de Catalunya. [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/HyTai8B9axI>

<sup>10</sup> El Periodisme (im)possible. (2016, novembre 22). Col·legi de Periodistes de Catalunya. [Youtube]. Disponible a [https://youtu.be/p4O\\_5-UxBpc](https://youtu.be/p4O_5-UxBpc)

<sup>11</sup> El Paper dels Diaris en la Societat Digital. (2016, novembre 22). Col·legi de Periodistes de Catalunya. [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/QU6j8HgXDuo>

Què va fer l'ARA? “La nit passada, nosaltres el que vam fer, va ser treure l'edició habitual amb una portada que era més analítica que informativa,” explicà Esther Vera: “Terratrèmol Trump,” amb foto de gent fent cara de Dan Gillmor al Palau Macaya. “Vam treballar tota la nit igualment i a les 7 del matí el que vam fer és penjar un PDF.”<sup>12</sup> Ni un gram extra de paper. Allà, asseguda amb la resta de directors, Esther Vera es va quedar pensant:

Què és el que encara ens continua donant el paper? La jerarquizació de la informació. Per que finalment, un diari què és? Una manera de mirar el món, una perspectiva, una manera d'ordenar el que a tu t'interessa de la realitat. Per la qual cosa, això jo penso que es pot continuar fent, encara que només sigui en la web en alguns moments; i en la web i en el paper, en altres.<sup>13</sup>

#### Il·lustració 2 | Portades dels diaris l'endemà de la victòria de Donald Trump (09/11/2016)



- Ara deies, Enric, que una de les notícies més clicades ha estat la portada del paper. Clar, la nostra també, però no vam arribar a fer paper, per exemple.

A l'estiu, Esther Vera deia: “No és vell periodisme, és periodisme clàssic.”<sup>14</sup> Són les eines, les noves. La directora parlava d'un producte informatiu “fet amb qualsevol de les eines i distribuït també amb totes les eines que hi ha a l'abast: “Amb Facebook, amb Twitter, amb Telegram, per allà per on l'haguem de distribuir: amb paper.”<sup>15</sup> Aleshores encertava el director general de la Fundació

<sup>12</sup> Terratrèmol Trump (2016, novembre, 9). Diari ARA. [Arxiu PDF] Disponible a <https://goo.gl/zT2dAI>

<sup>13</sup> El Paper dels Diaris en la Societat Digital. (2016, novembre 22). Col·legi de Periodistes de Catalunya. [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/QU6j8HgXDuo>

<sup>14</sup> Vera, E. (comunicació personal, 18 de juliol, 2016)

<sup>15</sup> Vera, E. (comunicació personal, 18 de juliol, 2016)

La Caixa, Jaume Giró quan, a l'obertura del Congrés va evocar el sonet de J.V. Foix: “M'exalta el nou i m'enamora el vell.” No és això la millor definició —si més no la més poètica— de la cruïlla de la premsa? És en aquest punt on trobem l'ARA? Un projecte nascut en la convergència dels suports, en mig del canvi d'hàbits del consum i davant una transformació molt més profunda de la societat? “El projecte editorial de l'ARA es defineix a partir dels conceptes diferenciació, innovació, qualitat i modernitat,”<sup>16</sup> deien en el fullet promocional que anunciava la seva sortida a finals de novembre de l'any 2010. Elaleshores director, Carles Capdevila, anava més enllà:

La il·lusió és boja, i no trio l'adjectiu a l'atzar. Té un punt de bogeria, aquest projecte, d'èpica, de repte, de somni: desafiar un any ple de desconcerts al món en general i al periodisme en particular creant un nou mitjà. El diari del futur, ara.<sup>17</sup>

Sens dubte som davant d'un cas excepcional: un diari generalista que hi arriba amb una promesa trencadora. Es tracta d'un *pure-player*?, un mitjà que va néixer al cent per cent en internet? L'ARA és un híbrid que es va llançar al web i al paper en simultani. De fet, primer ho va fer a la xarxa, com ho recull una tesina de la Universitat Oberta de Catalunya (Parreño Rabadán, 2011), que el va observar “des de dos mesos abans de la seva sortida i durant el primer mes de rodatge al mercat”:

La creació d'expectatives que va generar el diari ARA durant els mesos previs a la seva aparició, no només es va veure reflexada amb les xifres de venda, les visites al web i els amics i seguidors de les xarxes socials, sinó que també va tindre ressò entre els professionals del periodisme i els altres mitjans de comunicació (Parreño Rabadán, 2011, p. 60).

Normal que això passés amb una nova iniciativa empresarial, en un context de crisi, amb una oferta que volia proposar un nou model i amb la voluntat d'ésser un cas pioner de periodisme integrat únic a l'Estat espanyol i per descomptat, a l'espai català de comunicació: “Avui dia, un diari com el nostre té més sentit que mai,”<sup>18</sup> va dir a Viena l'actual directora, en recollir el premi al Diari Europeu de l'Any, un guardó que atorga, des de fa disset anys, l'Oficina per al Disseny de Diaris, entitat alemanya que promou la innovació i transformació de la premsa impresa. “El nostre diari es publica des de Barcelona i en català, i és treballant des d'aquesta identitat diversa i perifèrica que som una expressió de la pluralitat europea.” A mig camí entre *the new media* i *the old media*, no falta qui, com el periodista Josep Carles Rius (2016) el descriu com “el último periódico en papel creado en España”

---

<sup>16</sup> El 28 de novembre neix un nou món, neix un nou [Fullet]. (s.d.) Barcelona: ARA.cat

<sup>17</sup> El 28 de novembre neix un nou món, neix un nou [Fullet]. (s.d.) Barcelona: ARA.cat

<sup>18</sup> Gutiérrez, A. (2016, Maig 2). L'ARA recull a Viena el premi al Diari Europeu de l'Any. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/tVpFvz>

(p. 25). Vet aquí la seva veritable particularitat: a la cruïlla dels dos mons, l'ARA travessa temps de transició en les formes de fer i de consumir informació, i sobretot, en la manera d'entendre el periodisme, posant en pràctica els nous valors que s'hi han afegit en l'era de la digitalització.

## 1.1. Motivacions i objectius

Al juny de l'any 2006, a Veneçuela, vaig començar a treballar a la unitat de reportatges especials i d'investigació d'*El Mundo*, un vespertí d'informació general nascut el 1958 amb la democràcia veneçolana. Tocava quioscos al migdia, per tant l'hora crítica del tancament era, com a molt tard, a les 8 del matí, quan es decidia la portada i es tancava la darrera pàgina amb l'última hora, gairebé sempre amb una història de sang i fetge. Les rutines dels redactors que hi treballàvem eren molt diferents a aquelles que seguien altres companys en qualsevol diari matutí o fins i tot, en aquells editats per la mateixa empresa: *Últimas Noticias*, històric que data de l'any 1941, amb una difusió mitjana de 200.000 exemplars diaris segons dades de l'Agencia Nacional de Anunciantes (Anda) de Veneçuela i, *Líder en Deportes*, un esportiu nascut al 2004, amb un tiratge que tocava els 24.000 exemplars diaris.

Però les noves tendències en el consum de la informació van empènyer *El Mundo* a un procés de reconversió i reorientació editorial: “Así, el lunes 27 de abril de 2009, nace *El Mundo Economía y Negocios*,”<sup>19</sup> un matutí especialitzat. Aquella transició la vam veure i viure tots els treballadors amb la il·lusió de canvis voluntaris, producte de la digitalització. Ens havíem d'adaptar. Vaig signar la darrera pàgina amb una crònica que explicava el procés de producció des de que enviàvem l'edició a rotatives fins al procés de vendre'l a peu de carrer i cridant, com els antics pregoners, el titular d'aquell dia. Aquella peça al digital venia acompanyada d'un especial multimèdia que incloïa un vídeo: “*El Mundo se despide de las tardes*”<sup>20</sup> Però l'onada de transformacions no es va quedar allà. Aquell mateix any, la Cadena Capriles va començar un procés de convergència periodística per tal d'oferir continguts multiplataforma a partir de la fusió d'aquelles tres capçaleres (Peña de Arias & Robles de Salas, 2016, p. 409). Per aquelles dates, l'empresari Miguel Ángel Capriles López, l'amo de la Cadena, ens va anunciar que formaven part d'una empresa multimèdia i multiplataforma.<sup>21</sup> Ja era tendència al país i nosaltres, els capdavanters:

Sus inicios se remontan a 2007, pero la transición se materializa a partir de 2009, año en el que la Cadena Capriles y *El Universal* ya habían hecho la adaptación tecnológica necesaria, incluyendo

---

<sup>19</sup> Quiénes somos. (n.d.). *El Mundo Economía y Negocios*. Disponible a <https://goo.gl/hEQar9>

<sup>20</sup> Andrea Daza Tapia [andreadazatapia]. (2010, Maig 6). *El Mundo se despidió de las tardes* [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/7ZeSreecgII>

<sup>21</sup> C. Riera (comunicació personal, 27 de juny, 2017)

sistemas gestores de contenido que les permitieran la publicación multiplataforma. Estas empresas organizaron programas constantes de formación para los periodistas, integraron sus redacciones, concretaron contratos colectivos con condiciones homogéneas para todos los periodistas y caminaron hacia la convergencia empresarial (Peña de Arias & Robles de Salas, 2016, p. 412).

L'any 2010, la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos va organitzar un programa de formació de tres setmanes —62 hores lectives repartides en set mòduls— dirigit a caps de secció, coordinadors i redactors, amb el recolzament de la Universidad Monteávila, i un objectiu general:

Ofrecer a los participantes los conocimientos necesarios para comprender la dinámica actual de la comunicación digital y su aplicación concreta en los medios de comunicación, para así favorecer los procesos de cambio y adecuación de las rutinas periodísticas a las exigencias y dinámicas propias de lo que hoy se conoce como un medio multiplataforma.<sup>22</sup>

Aquell curs va ser només un de tants en els quals vam participar els redactors de la Cadena. Al pla de negoci presentat l'any 2009 per la coordinadora general, Nathalie Alvaray —la qual acabaria sent directora general de la redacció única i vicepresidenta de mitjans, ara a Univisión Noticias<sup>23</sup>— es parlava del *Proyecto de Integración Multimedia PIM*, que va causar gran xivarri dintre de l'empresa al punt que la periodista Hilda Carmona composés una cançó nadalenca —a ritme de gaita, típica del Nadal veneçolà— inspirada en el projecte i la cantés amb tota una parranda a l'equivalent del sopar d'empresa català. Allò, però, va ser una veritable festa entre periodistes. PIM era el futur, “la transformación de nuestras diarios de papel a marcas informativas multimedia,”<sup>24</sup> un projecte de gran abast que es consolidaria a l'abril de 2012, amb una mudança de totes les redaccions a un nou edifici, al sud-oest de Caracas, on hi havia l'espai per fer-ho possible:<sup>25</sup>

Aquellas corporaciones con fuertes marcas, como la Cadena Capriles, que publica el diario de información general de mayor circulación del país (*Últimas Noticias*), siguieron apostando por unos medios impresos fuertes, a la vez que multiplicaron plataformas para la circulación de sus contenidos: sitio web, redes sociales, versiones para teléfonos móviles y tabletas (Peña de Arias & Robles de Salas, 2016, p. 413).

---

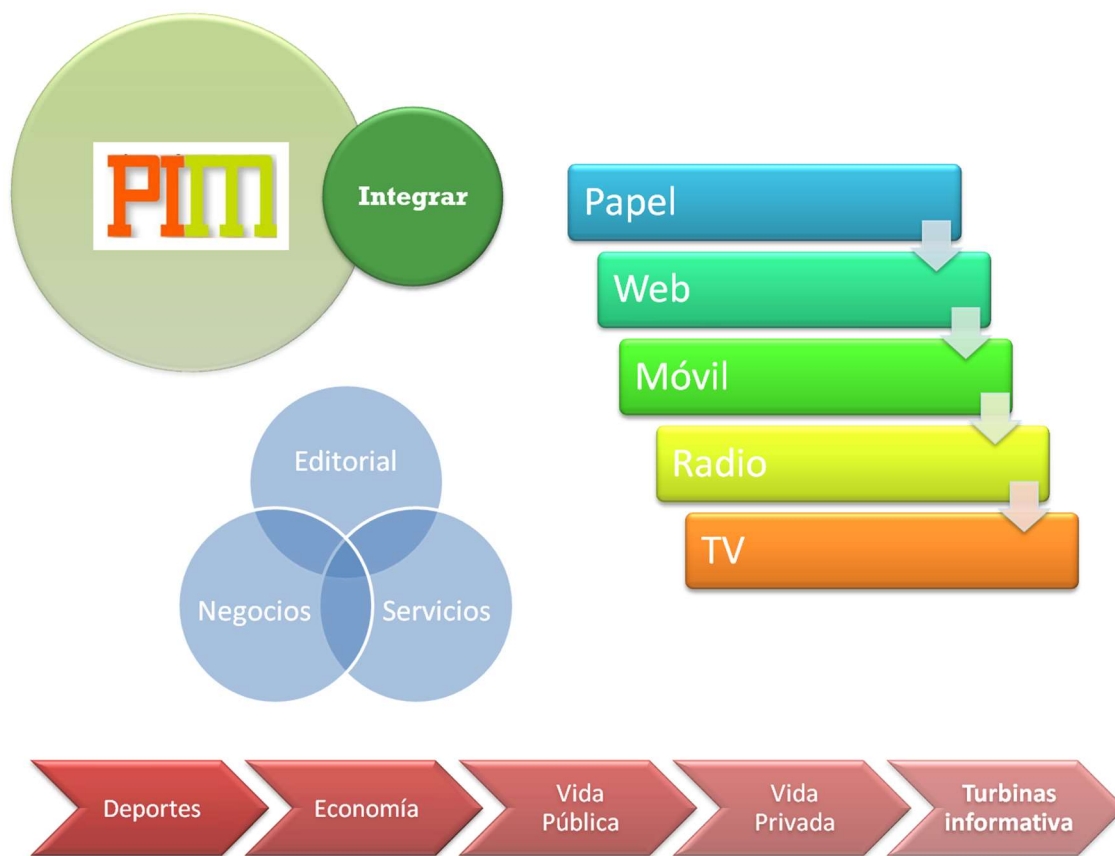
<sup>22</sup> Programa de formación en comunicación. Universidad Monteávila [Powerpoint]. Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, Cadena Capriles. 2010.

<sup>23</sup> Rutenberg, J. (2017, Juny 18). Univisión fortalece su división de noticias para cubrir a Trump. The New York Times. Disponible a <https://goo.gl/GG7w1d>

<sup>24</sup> Proyecto de integración multimedia PIM. Dónde sea y cuándo sea. [Powerpoint]. Cadena Capriles. 2010.

<sup>25</sup> Últimas Noticias [últimasnoticias]. (2012, Juny 13). Redaccion Unica Cadena Capriles.mp4. Últimas Noticias. Disponible a <https://youtu.be/lm8fCpJSQNw>





En una presentació feta per l'editora gràfica de la Cadena Capriles, Carmen Riera —després directora de PGA (*periodismo gráfico y audiovisual*), ara directora de gestió editorial del digital Runrun.es i directora de la consultora de mitjans SDI grupo— va escriure els deu comandaments del tot plegat:

**Taula 1** | «Nuestros mandamientos», Proyecto PIM, Venezuela. <sup>27</sup>

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización matricial no jerárquica.</li> <li>2. No te opongas, comprométete.</li> <li>3. Planifica, actúa, evalúa, reconduce.</li> <li>4. Formación continua.</li> <li>5. Nada es obvio, informa todo.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Prepararse para trabajar largas horas.</li> <li>7. Escucha y ten paciencia.</li> <li>8. Hay que permitirse y permitir equivocarse.</li> <li>9. Flexibilidad y no improvisación.</li> <li>10. Celebrar cada triunfo.</li> </ol> |
|---|--|

<sup>26</sup> Proyecto de integración multimedia PIM. Dónde sea y cuándo sea. [Powerpoint]. Cadena Capriles. 2010.

<sup>27</sup> Integración de Medios: Últimas Noticias, Líder y El Mundo. [Powerpoint]. Cadena Capriles. IV Congreso Diarios América Latina. N.d.

Però de tot això, em vaig quedar amb la formació, perquè a l'octubre de 2010 vaig emigrar a Catalunya per fer un màster en Reporterisme Avançat a la Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna. Aleshores, en sentir aquelles paraules màgiques al Palau de la Música Catalana (Il·lustració 10) —que encara no entenia del tot— vaig pensar *¡estos son de los míos!*

L'ARA neix com alguna cosa més que un diari convencional de paper. Fins i tot com alguna cosa més que un diari convencional online. El primer diari dels nostre país que, des del dia 1, ja té interioritzades —i fa servir al màxim— les últimes tecnologies.<sup>28</sup>

En un projecte de recerca en fases incipients —en tot sentit iniciàtic— em vaig plantejar fer un pont i analitzar el naixement de la redacció catalana de l'ARA i els processos de convergència i d'integració dels diaris on m'havia acabat de formar com a periodista: “Una es la historia de un nativo digital. La otra es la historia de un inmigrante. En la primera se habla catalán. En la segunda se habla castellano, con todas sus acepciones en ‘venezolano’. Una cuenta el nacimiento de un medio. La otra, su transformación. Son dos historias diferentes. Dos culturas diferentes. Las dos, sin embargo, cuentan la historia del periodismo y los cambios que experimenta el oficio en el siglo XXI. Los polos: Europa y América Latina. Las ciudades: Barcelona y Caracas. Las empresas: Edició de Premsa Periòdica Ara, editora del diari generalista catalán ARA y la Cadena Capriles, editora del diari generalista *Últimas Noticias*, el deportivo *Líder en Deportes* y el financiero, *El Mundo Economía y Negocios*.”

Però a l'any 2013, Miguel Ángel Capriles López va vendre la Cadena Capriles a nous inversors<sup>29</sup> i des de la distància vaig veure com aquell castell s'esfondrava, com la unitat d'investigació en la qual havia començat a treballar l'any 2006 i que havia arribat a ser un *equipazo* integrat pels millors periodistes d'investigació del país, es deia UCI —*Unidad Centralizada de Investigación*—, acabava en un no res, amb la renúncia de la meva cap, Tamoá Calzadilla, com a capítol definitiu davant un episodi de censura<sup>30</sup> que va sacsejar la resta de l'equip i que va marcar una obscura fita en la reconfiguració dels mitjans de comunicació a Veneçuela. La resta és una història que encara espera ser escrita, aclarida i reflexionada quan el país decideixi fer les paus amb si mateix. Vaig entendre que aquell projecte era incompatible amb la realitat —sobretot amb la meva— i que havia de triar i deixar de viure, ni que fos per una estona llarga, en dos fusos horaris. Ho vaig deixar córrer, em vaig concentrar amb l'ARA.

---

<sup>28</sup> El 28 de novembre neix un nou món, neix un nou [Fullet]. (s.d.) Barcelona: ARA.cat

<sup>29</sup> La Cadena Capriles de Venezuela, vendida a un grupo inversor de este país. (2013, Juny 4). El País. Disponible a <https://goo.gl/M7Vmxq>

<sup>30</sup> Badgen, S. (2014, Març 18). Jefa de equipo investigativo venezolano renuncia tras censura de trabajo investigativo. Blog Periodismo en las Américas. Knight Center for Journalism in the Americas. Disponible a <https://goo.gl/X9T7vS>

Quan el diari només portava dos anys de rodatge, alguns del periodistes despatxaven el tema ràpidament: “Tota la redacció és web, tota la redacció és paper,”<sup>31</sup> deia Jordi Cortada, llavors cap de l’edició en Paper. “Simplement vam néixer ja convergits,”<sup>32</sup> responia la cap del Web, Sílvia Barroso. “La gent que hi treballem, ja hi estem adaptats,”<sup>33</sup> sostenia el cap de Política, Ferran Casas. Aleshores, millor plegar, perquè sembla que no hi ha cap problema ni objecte de recerca a la vista, perquè l’ARA arrencava amb una de les fites més desitjades de la premsa tradicional: la redacció integrada. “Un cop has guanyat la mentalitat, això va bastant sol”, deia Barroso. La veritat és que després dels primers sis anys de funcionament, he pogut comprovar que la trajectòria de l’ARA ha estat plena de turbulències. És per això que aquesta recerca es planteja determinar els trets diferencials que sobresurten d’aquest model i l’aplicació de les potencialitats que li ofereix internet. Aquest és un estudi de cas amb un abordatge qualitatiu fonamentat en els resultats d’entrevistes en profunditat a membres de la redacció i observació no participant durant tres moments a la vida del diari.

### 1.1.1. Objectiu general

- Analitzar l’evolució de la redacció integrada del diari català ARA i determinar les seves particularitats des d’una dimensió empresarial, professional i tecnològica.

### 1.1.2. Objectius específics

- Descriure les característiques de la seva composició empresarial.
- Descriure el perfil professional del periodista que treballa a l’ARA i identificar les seves qualitats.
- Descriure els seus processos de producció com a redacció multi-plataforma.
  - Com s’organitza la redacció.
  - Com es planifiquen les cobertures.
  - Quins formats es fan servir.
- Identificar els obstacles que han trobat des de la seva sortida.
- Desprendre recomanacions que siguin d’utilitat pels diaris en procés d’integració i convergència.

---

<sup>31</sup> J. Cortada (comunicació personal, 18 d’abril, 2012)

<sup>32</sup> S. Barroso (comunicació personal, 09 de gener, 2012)

<sup>33</sup> F. Casas (comunicació personal, 20 de febrer, 2012)

## 2. —Aproximació al concepte d'estudi

### Il·lustració 4 | L'estat de la qüestió



*The story we tell ourselves about news institutions, in short, is really three stories, all occurring more or less simultaneously. There is a story of institutional decline and collapse, a story of institutional rebirth, and, perhaps most importantly for our purposes, a story of institutional adaptation (Anderson, Bell, & Shirky, 2015, p. 45).*

El marc conceptual d'aquesta recerca rau en el punt exacte on convergeixen la trajectòria de l'artefacte creat per Johannes Gutenberg amb l'invent de Tim Berners-Lee. És allà, a l'espai on conviuen impremta i internet, on té lloc la transició cap a una nova etapa. Sí. Es tracta d'una odissea de l'espai, una el·lipsi cinematogràfica que mira més enllà del moment concret d'aparició de l'eina —segle XV per a la impremta de tipus mòbil a Occident, finals del segle XX per l'esclat d'internet— per aprofundir en els canvis socials que cadascuna d'elles va generar sobre la Societat, amb majúscula. No és la tecnologia per esma. És la relació entre tècnica i civilització (Ruiz Caballero, 2015, p. 10) la que ens interessa. La primera va donar pas a la Il·lustració, transformant estructuralment la vida amb l'aparició de l'opinió pública (Habermas, 1981), protagonista del sistema polític de la modernitat: la democràcia liberal. La segona va donar pas a la societat xarxa, “simplement, la societat en la qual ja hem entrat des de fa algun temps, després d'haver transitat per la societat industrial durant més d'un segle” (Castells, 2003, p. 21). Entre ambdues, hi ha un ofici que es va consolidar i que afronta un present ple de transformacions: el periodisme. Som a la frontera dels canvis, a la intersecció dels models: de la Il·lustració a la postmodernitat:

Empresaris dels mitjans de comunicació, professionals de la informació i consumidors de notícies haurien de llevar-se cada matí pensant en la possibilitat que pot ser l'últim dia del periodisme com l'hem entès des del segle XVII i, especialment, com l'hem entès en la segona meitat del segle XX (Sáez, 2015, p. 19).

Com apunta el periodista Albert Sáez, si la Il·lustració va generar lectors; la Revolució Francesa, votants; la Revolució Industrial, consumidors, quin gran canvi es planteja ara, quan “la nova màquina de vapor són els ordinadors”? (2015, p. 19, 53) —i de fet, els canvis se succeeixen de manera tan vertiginosa que davant l'expansió de dispositius mòbils i tauletes, la mateixa metàfora sembla desfasada. No és el dispositiu tecnològic, doncs, el que ens interessa. És el canvi profund que deixa en nosaltres. “El periodisme va tenir sentit quan es va estendre entre els europeus la voluntat d'il·luminar el coneixement amb la raó” (2015, p. 20), recorda Sáez. La impremta ho va facilitar. I ha estat així, fins que, sense saber-ho plenament, vam obrir les portes al periodisme postindustrial. Això és el que passa quan el model sobre el qual hem aixecat les indústries de la comunicació, col·lapsa. Per aquesta raó, Sáez parla de disrupció, comparant-lo aquest cop amb els efectes que va tenir la ramaderia respecte la caça: “La disrupció apareix quan una innovació tecnològica canvia el paradigma de funcionament d'una activitat econòmica” (2015, p. 97) I si això, a més a més, coincideix amb una “crisi de representació política que afecta les democràcies de les societats postindustrials” (Sáez Mateu, 1999, p. 13), aleshores, el panorama es complica.

Then came the internet, whose basic logic—digital replication, universally available, with no division of participants into producers and consumers—is at odds with the organizing principles of news production as it has existed since the 1600s (Anderson, Bell, & Shirky, 2015, p. 83).

Encara no sabem què passa amb un ofici sostingut sobre la democràcia representativa i l'economia de mercat a l'hora del crepuscle. Però, el que sabem és que el nou paradigma tecnològic, la digitalització primer i l'esclat d'internet després, va generar —encara ho fa— transformacions estructurals a les nostres vides, empenyent als mitjans de comunicació a un procés d'adaptació on res no és igual: “A world where the people formerly known as the audience are not readers and viewers but users and publishers” (Anderson, Bell, & Shirky, 2015, p. 2). Ara, som davant la zona grisa de les transicions, en un sistema híbrid, on el paper jugat pels mitjans tradicionals s'integra amb els nous actors, els nous mitjans, però tot plegat d'una manera relativa, on l'objecte és ahora subjecte, i viceversa. Per això, autors com ara l'Andrew Chadwick, demanen un punt de vista holístic davant l'allau de transformacions entre els actors socials —no només la premsa: “the hybrid media sistem is a conceptual understanding of power,” escriu. Fer-ho, considera l'autor, és de gran importància perquè al Regne Unit, d'on és ell, però també als Estats Units i a la resta del món occidental, la premsa es troba al bell mig “of a chaotic transition period induced by the rise of digital media” (2013, p. 4).

Per això, cal insistir-hi, el procés en el qual es desenvolupen les tecnologies de la informació i la comunicació, i el creuament que genera internet amb el tot plegat, és només comparable “amb el que va comportar, en el seu moment, la invenció de la impremta” (Masip, 2008, p. 13). Gutenberg i Berners-Lee, finalment, agafats de la mà.

## 2.1. Tecnologia, periodisme i innovació

El naixement de la premsa a Catalunya va tenir lloc a l'abril de 1493, quan Pere Posa, propietari d'una impremta a Barcelona, va publicar la carta que Cristòfor Colom adreçà al rei Ferran el Catòlic sobre el seu primer viatge a Amèrica. En efecte, “la ràpida expansió de la impremta per tot Europa va facilitar el desenvolupament de la premsa” (Camprubí, 2016b, p. 12). Però no cal anar-se'n tan lluny per establir la relació entre periodisme i tecnologia. La vida abans d'internet és plena d'innovacions tecnològiques que van representar un avenç en la circulació de notícies: a peu, a cavall, en vaixell. I que cadascuna va canviar o alterar la manera de funcionar fins aquell moment. El millor exemple n'és el telègraf, arran del qual es desenvolupa la piràmide invertida, fórmula d'escriptura que ordena els fets segons l'interès: primer el més important —no fos cas que es tallés la comunicació— i després la resta, en ordre decreixent. Ves al gra, Colom! Això va significar un canvi en el concepte de temps i li va donar un valor a la immediatesa en l'obtenció de la informació. Però poca broma, que la piràmide invertida va ser un format hegemònic entre els periodistes del món (Salaverría, 1999, p. 14), tant com la mateixa impremta per a la indústria: la de fusta va trigar 350 anys fins a ser substituïda al segle XIX pel metall, i més tard, ja a la dècada de 1960, “per la implantació de la fotocomposició” (Camprubí, 2016a, p. 26). Però, això sí, seguia sent la impremta. Tanmateix, amb la irrupció digital, les formes de fer periodisme es veuran alterades:

The digital age means that journalism is taking on a new style of writing and editing. Traditional journalistic writing was based on linear storytelling, often called the inverted pyramid. (...) It works well on the printed page, but not on the computer screen. (Herbert, 2016, p. 2)

El que plantejem és que la introducció de qualsevol innovació tecnològica transforma la pràctica periodística i genera nous perfils professionals, la qual cosa *per se* no ha de ser revolucionària ni ha de representar un canvi de paradigma com a tal, si no es vincula a un determinat context sociopolític. Com escriu Sáez, “les reflexions sobre tecnologia i la comunicació acostumen a ser viciades, tant pels apologetes de les màquines com pels nostàlgics que identifiquen les innovacions amb tota mena de desastres professionals” (2015, p. 55). Per exemple, l'escriptor Gay Talese recorda que a la dècada del seixanta, els periodistes de *The New York Times* van haver d'abandonar la màquina d'escriure per terminals informàtics: “*The Times* se veía obligado a adaptarse a las computadoras, aunque éstas fuesen un tema de discusión en el periódico (...) los empleados tendrían que renunciar

a su aversión hacia tales máquinas” (1973, p. 258), i a la concepció més romàtica de l’ofici. Ja eren el diari més influent dels Estats Units, però no es podien adormir en el terreny de la innovació. Malgrat això, no va ser fins a finals de la dècada dels setanta i al llarg dels vuitanta, quan la informatització de les redaccions va tenir lloc.

L’Anthony Smith (1983) amb *Goodbye Gutenberg: la revolució del periodismo electrónico*, és l’autor que en va deixar millor registre. D’entrada, Smith sostenia que amb l’aparició de cada innovació es produïa una ruptura dintre del negoci i en la manera d’exercir l’ofici. Amb la informatització, per exemple, els redactors van guanyar major control sobre el text —sobirania, en deia Smith (1983, p. 45)— i a poc a poc, es van reprofessonalitzar per tal d’adaptar-se a les noves tasques generades a partir de la nouvinguda maquinària, ja que des d’aleshores ençà, el producte imprès es confeccionarà de forma electrònica. Va ser l’esclat dels ordinadors, el *hardware*: IBM, Macintosh, Apple. El fax, el tèlex. “La posibilidad de unir esos ordenadores personales en red fue la otra gran oportunidad que se presentó en el campo de la edición” (2005, p. 22) recorda Salaverría. A l’audiovisual, un bon exemple seria l’*Electronic News Gathering* (ENG), “conseqüència de l’ús de sistemes de captació electrònica amb mitjans autònoms” (Scolari et al., 2006, p. 33), la qual cosa va permetre que una sola persona es fes càrrec del procés d’enregistrament. Un cop posat en pràctica, els gèneres i fórmules televisives de la informació es transformarien i, molt aviat, amb l’arribada de l’edició no-lineal, els periodistes guanyarien major control sobre el procés de producció (García Avilés & León, 2002), pràcticament fins l’emissió. És la sobirania sobre el text, traslladada a la imatge.

Amb l’arribada d’internet, el món, tal i com ho va plantejar Umberto Eco (1984) vers la cultura de masses, es va polaritzar entre aquells amb una visió apocalíptica del fenomen i els altres, amb un punt de vista més optimista. Autors com Pavlik (2001), per exemple, auguraven un futur promissori per a la premsa, mentre que d’altres com Meyer (2004) pronosticaven la seva desaparició. Ambdós diagnòstics van acabar sent utòpics (Domingo, 2006): cap va arribar a complir les expectatives establertes. *Wishfull thinking* diuen els anglosaxons quan les manifestacions de desitjos no arriben enlloc. Part del problema era transferir a la tecnologia tota la responsabilitat dels canvis que generava, la qual cosa limitava aproximacions més integrals sobre el fenomen. Per això, diversos autors (Boczkowski, 2006; Deuze, 2007) subratllen la importància de tenir en compte la història, factors locals i la dinàmica dels processos, a l’hora d’analitzar els nous mitjans. Perquè la introducció, difusió i adopció d’una tecnologia depèn de l’actitud de qui l’adopta (Steensen, 2009), i l’impacte del canvi, del context social, econòmic i polític.

Aquesta concepció es deu en bona part a les aportacions que Everett M. Rogers, un clàssic a les ciències socials, va establir a *Diffusion of Innovations* (1983) —publicat originalment a l’any 1962—

on trobem categories que perduren encara, com el concepte d'*early adopter*, “considered by many as ‘the individual to check with’ before using a new idea” (Rogers, 1983, p. 249) i també altres perfils no menys importants com els *innovators*, una gent “very eager to try new ideas” (1983, p. 248), les majories tempranes i tardanes o els *laggards*, els que arriben d’últim, sempre a la cua de les transformacions. El sociòleg va establir els trets diferencials en la capacitat d’innovació de les organitzacions. En termes generals, deia, innoven més les organitzacions grans que les petites. Un altre factor a tenir en compte és la complexitat de l’estructura interna. I, finalment, les persones. L’actitud davant el canvi és clau en la majoria dels casos. A banda, s’ha de tenir en compte l’entorn: la conjuntura econòmica o l’ecosistema tecnològic. Del tot plegat dependrà l’èxit o el fracàs en l’adopció d’una nova tecnologia.

La recerca feta per Stephen Quinn (1999) sobre la introducció d’internet a les redaccions de diaris australians a finals del segle XX és un bon exemple de la complexitat que va suposar aquesta tecnologia portes endins de les organitzacions. A l’any 1997, només un de cada onze periodistes tenia accés a internet en els diaris del *tycoon* Rupert Murdoch. En canvi, entre els més petits —els diaris del grup Fairfax— la meitat tenia connexió. Aquí es contradiu una de les conclusions de Rogers i a la vegada és fa una troballa: tot i que al grup de dimensions més reduïdes hi havia major disponibilitat, l’ús no estava generalitzat. Aquest cas denota un cert caràcter defensiu de l’ofici vers internet. En general, Boczkowski (2006) identifica una actitud reactiva, producte d’experiències prèvies realitzades per la competència i rara vegada, com a iniciativa pròpia del mitjà.

Però seria injust passar del llarg als experiments de la premsa durant la dècada dels vuitanta amb el videotext, el teletext, l’audiotext i fins i tot, el periòdic per fax. Parlem d’un estadi anterior, “quan es va començar a aplicar la telemàtica per a transmetre informació” (Iglesias García, 2010, p. 18), amb un punt en comú amb el present: un context de crisi on el sorgiment d’una nova tecnologia —en aquest cas, les telecomunicacions i la informàtica— es consideraven un avenç que podia posar en risc a la premsa. Un cas d’aquella època que paga la pena recordar és el Viewtron, un intent de distribució de continguts a través de videotext, impulsat als Estats Units pel grup Knight-Ridder. Parlem de l’any 1981. Uns anys abans, però, al 1978, Gran Bretanya va comercialitzar un sistema similar anomenat Prestel i Alemanya va fer el mateix amb Bildschirmtext (Meso Ayerdi, 2006, p. 91). En el cas dels Estats Units, el servei va clausurar dos anys després de la seva posada en marxa, generant grans pèrdues: es tractava d’un servei lent, car i finalment, un servei que no satisfia les necessitats dels usuaris. Com la resta, va desaparèixer “a mesura que internet es mostrava, a mitjan anys 90, com una opció de connexió molt més ràpida, d’accés universal i d’utilització més versàtil” (Iglesias García, 2010, p. 19). Un context semblant ha estat el motor de les experiències de convergència impulsades en els darrers anys. Però no marxem encara del passat.



A l'any 1992, als Estats Units, serveis com America Online obrien noves oportunitats a la premsa. Per aquestes dates es començava a distribuir el Chicago online i poc després, el Mercury Center, del *San José Mercury News*, considerat en el món acadèmic com el primer cibermitjà (Díaz-Noci & Meso Ayerdi, 1999), tot i que autors com David Carlson (2003) fan bé en assenyalar a la revista *Palo Alto Weekly* com la primera publicació regular nascuda a internet a l'any 1994. Altres serveis com Prodigy albergarien les edicions *on-line* de *Los Angeles Times*, i Ziff Interchange, de *The Washington Post*. L'Anthony Smith va apuntar que es tractava d'una època de canvi ràpid i accelerat on “las fuerzas que generan tal transformación están enraizadas con tendencias sociales y con oportunidades tecnológicas, más que con los caprichos y las energías de los individuos (Smith, 1983, p. 22). Quedava clar que els nous mitjans transformarien els diaris i que aquesta va ser la llavor que va sembrar la incertesa respecte al futur de la indústria. Si saltem directament a la situació viscuda a Espanya, la relació de l'ofici amb innovacions disruptives com internet ha estat una història d'amor complicada. La primera fase, la de la informatització, va ser un procés lent i tardà, que no va arribar fins l'any 1981 amb *El País*, sent la primera redacció electrònica de l'Estat. A finals d'aquella dècada, només la meitat dels diaris comptaven amb sistemes redaccionals informàtics (Díaz Nosty et al., 1988). Internet arribaria després “de manera gregària d'altres innovacions i sense el suport de les empreses periodístiques” (Masip, 2008, p. 172). L'any clau va ser el 1994, quan al setembre, el *Boletín Oficial del Estado* es va posar en línia (Salaverría Aliaga, 2005, p. 9), tot i que des de l'estiu, el setmanari *El Temps* ja hi era a la xarxa Servicom<sup>34</sup> (Díaz-Noci & Meso Ayerdi, 1999, p. 20). En paral·lel, nous actors apareixien: “El maig del 1995 es posava en marxa La Infopista, un dels primers directoris locals del món, que va ser el precursor de Vilaweb i que arregljava les adreces de les webs en català que llavors hi havia a la xarxa” (Iglesias García, 2010, p. 22). Poc després, Vilaweb seria el primer ciberperiòdic sense referent en paper de tot l'Estat.

A partir d'aleshores, la implementació de versions digitals dels mitjans s'escamparia com un virus. A l'abril de 1995, l'*Avui* va ser el primer diari a l'Estat en tenir una edició digital (Masip, 2010, p. 250), publicant “la versió impresa del diari en PDF a través d'un portal de la Universitat Politècnica de Catalunya” (Mauri, 2017, p. 21). Molt aviat se sumarien altres capçaleres com *El Periódico*, qui va fer un pas endavant al llançar “la primera pàgina web d'un diari en paper” (Mauri, 2017, p. 21) i *La Vanguardia*, que poc després faria el mateix. Però, l'exemple d'*El País*, que va esperar l'hivern de 1996 per debutar a internet, “a pesar de ser en los años noventa el periódico español con mayor difusión” (Salaverría Aliaga, 2005, p. 135), demostra que aleshores, les empreses periodístiques no van veure en internet un fenomen que els impliqués grans transformacions, però s'hi van apuntar, bàsicament

---

<sup>34</sup> Servicom: Empresa de serveis d'Internet pionera a Catalunya.

perquè tampoc els representava grans despeses: “En la mayor parte de los casos, la incorporación a internet respondía a la sensación de modernidad y distinción que otorgaba la presencia en la Red, unida a los bajos costos de mantenimiento” (Limia Fernández, López García, & Pereira Fariña, 2010, p. 11) És a dir, les empreses periodístiques no van actuar com a agents impulsors d’aquesta innovació i en general, la instal·lació d’internet va ser lenta, i sense una política activa de formació i reciclatge. En el fons, no es percebia l’avantatge que hi suposava. De moment, fer-ho era barat. Altra cosa passarà després, quan calgui posar-hi diners.

Masip recorda que “les primeres connexions a internet foren el resultat de demandes individuals de periodistes i no com a conseqüència d’una política de connectivitat projectada des de les empreses” (2008, p. 29). A la televisió pública de Catalunya, per exemple, tot i que la primera connexió a internet va tenir lloc a l’any 1997, van haver de passar cinc anys perquè tots els ordinadors tinguessin accés a la xarxa (Luzón, 2001). Per això, un pioner del periodisme digital com Luís Ángel Fernández Hermana, fundador de la revista En.red.ando, deia per aquelles dates que “salvo excepciones, internet no forma parte todavía del arsenal de herramientas cotidianas para realizar el trabajo” (1998, p. 146). El protagonisme encara se l’emportava el telèfon o el fax, en lloc, per exemple, del correu electrònic. En aquest sentit, Masip conclou que l’arribada d’internet a les redaccions va estar més marcada “pels frens que no pas pels impulsos” (2008, p. 76). En el fons, els periodistes creien que la seva posició de privilegi en relació a la informació es podia veure amenaçada, reaccionant de forma similar a com ho van fer mitja dècada abans els periodistes nord-americans (Singer, 1997a). En resum: per a l’any 1996, als Estats Units, un 87% dels periodistes ja havien adoptat plenament l’ús de la xarxa (Ross & Middleberg, 1997) i, abans d’acabar el segle, autors com Garrison (2000) donaven per fet la introducció de les tecnologies interactives a les redaccions. Molt aviat altres com Lawson-Borders (2003) considerarien que la majoria ja incorporaven pràctiques derivades de la convergència digital amb un entusiasme potser una mica desmesurat. En tot cas, a la resta del món, el procés seria més lent (Quinn, 1999; Williams & Nicholas, 1997) i en el cas d’Espanya, l’ús d’internet no es pot considerar generalitzat fins els primers anys del nou mil·lenni (Rubio, 2001). És a dir: la posada en línia dels diaris responia més a una acció d’actualització, que no pas a una manera d’entendre allò que plantejava la irrupció d’internet: un canvi en el model, perquè fins ara, l’hegemonia de la premsa no s’havia posat en risc. Els fets provaran que la qüestió no era la comprensió del futur plantejat per la xarxa, sinó la capacitat d’adaptació davant aquella realitat (Anderson, Bell, & Shirky, 2015, p. 105).

Poc abans d’acabar el segle XX, la penetració d’internet encara no era massiva i els nous mitjans naixien gairebé sense audiència (Salaverría Aliaga, 2005, p. 10), però els mitjans tradicionals no trigarien gaire en sentir-se amenaçats. “One of the most disruptive effects of the internet is to combine publishing and communications models into a single medium” (Anderson, Bell, & Shirky,

2015, p. 16), sostenen els autors de *Post-industrial journalism*. Això sí que és una alteració de l'ecosistema. “Des de la Revolució Industrial, la massa de productors havia de ser inferior a la de consumidors,” recorda Fernández Hermana (Lloret & Solans, 2000, p. 133) “I un dels productes que es massificaren des d'aquesta perspectiva de l'oferta d'uns quants per a molts fou la informació a través dels mitjans de comunicació.” A partir d'aquest canvi de rol o d'atribucions, sorgeix una manera diferent de plantejar-nos l'economia, la societat, la política. I per descomptat, el periodisme. Aleshores, les tecnologies digitals penetren les redaccions, modificant la pràctica periodística. La informatització primer i la digitalització després, van canviar decisivament les rutines bàsiques de la professió per sempre més. Amb internet, vam passar de treballar amb àtoms de matèria, com sostingué Nicholas Negroponte (1995), a bytes d'informació. Tot i que l'adopció d'aquestes innovacions per part de la premsa va ser tímida i poc estructurada en un principi, finalment, va guanyar terreny. Boczkowski parlava “de la tinta y el papel a los píxeles y la pantalla” (2006, p. 22), per resumir el procés a través del qual la tecnologia del diari imprès comença apropiat-se “de la primera alternativa de publicació no impresa de adopció generalitzada en casi 300 años”: internet. La seva consolidació com a mitjà d'informació serà més evident a la dècada del 2000, amb l'aparició de les xarxes socials, quan la profecia enunciada per Negroponte a mitjans de la dècada dels noranta deixava de semblar forassenyada: “Instead of reading what other people think is news and what other people justify as worthy of the space it takes, being digital will change the economic model of news selections, make your interests play a bigger role” (1995, p. 153). El cert és que un cop internet es va incorporar de ple a les rutines dels periodistes (Masip, 2005), va generar nous formats i nous perfils professionals (Scolari et al., 2006), que no es van prendre seriosament fins que una crisi econòmica s'hi va imposar.

### 2.1.1. Rutines periodístiques i tecnologia

Els mecanismes de funcionament d'una redacció i els engranatges que fan possible que un fet es transformi en notícia, s'articulen gràcies a les rutines periodístiques, que no són res més que “pautas de comportamiento consolidadas en la profesión, asimiladas por costumbre y habitualmente ejecutadas de forma mecánica” (Túñez López, 1999, p. 148), presents al llarg de tot el procés de producció informativa: recollida, selecció, redacció i edició. Les rutines són el resultat de la sistematització de l'experiència i permeten gestionar amb major eficiència allò que gairebé sempre li manca a un redactor: el temps (Redondo-Escudero, 2007, p. 90), fent possible l'execució de la feina en un entorn de major productivitat. Tot plegat, arran d'una llarga tradició en la qual hi ha factors econòmics, polítics i condicionants tecnològics que poden acabar sent decisius.

L'estudi de les rutines ha estat una de les obsessions del món acadèmic vers la premsa, una moda de la qual vàrem ser víctimes, com sosté Sáez (2015, p. 218), a partir de dos treballs que s'han convertit en clàssics, ambdós realitzats entre la dècada dels seixanta i el setanta als Estats Units. L'un

és la recerca que va conduir Gaye Tuchman (1983) sobre tres diaris nord-americans, i l'altre, la de Herbet Gans (1980) sobre NBC, CBS, *Time* i *Newsweek*. Aquests estudis sobre la comunicació de masses a partir de la sociologia, van aprofundir en les rutines periodístiques que fan d'aquest ofici, una feina professional. A l'Estat, van ser significatius els treballs de Villafañe, Bustamante Ramírez, & Prado (1987) sobre les rutines en ràdio i televisió, i de Manuel López (1995), sobre el diari *El País*.

Un dels aspectes més controvertits i que ha atret major interès és el poder dels periodistes en la selecció dels fets noticiables: “Producir una noticia es una empresa negociada” (Tuchman, 1983, p. 18), on els redactors fan de filtre, de *gatekeeper* (Janowitz, 1975) davant les fonts d'informació i el públic, a la cerca de l'objectivitat, diferenciant clarament els fets de l'opinió. Aleshores, les seves rutines determinaran quins esdeveniments acaben sent notícia i quins no tenen prou entitat per ser-ho. Com deia Tuchman, “la noticia es un método institucional para hacer que la información esté disponible ante los consumidores” (1983, p. 16), per tant és aliat de les institucions legitimades per la societat i és un producte fet per professionals al servei de les organitzacions informatives.

El procesamiento de la noticia se hace rutina de acuerdo a la manera como se piensa que se desarrollan los sucesos en las Instituciones legitimadas; predecir el curso que seguirán los relatos de secuencias en instituciones legitimadas permite a los jefes de sección planificar qué reporteros quedarán disponibles, cada día, para cubrir las noticias súbitas (Tuchman, 1983, p. 226).

És a dir, les rutines son, en bona part, un exercici de predicció: una prospecció de la noticiabilitat d'un esdeveniment, la qual cosa permet distribuir tasques i assignar recursos de manera més eficaç, concepte molt diferent al de rutinització, on els periodistes esdevenen simples corretges de transmissió de continguts, transformant mecànicament l'actualitat o ometent-la: “En nombre de las rutinas, los medios incluyen y jerarquizan, pero, sobre todo, excluyen información” (1993, p. 141), va apuntar Mar de Fontcuberta. I no és l'única. L'exercici deficient de la professió —per tant, seguint rutines de forma mancada— pot resultar en una situació fallida on el sentit de responsabilitat és desplaçat per una actitud negligent i de deixadesa (Bezunartea Valencia, Martínez Aguinagalde, & del Hoyo Hurtado, 1998). El resultat és un periodisme amb fonts poc contrastades, superficial, parcial. Dolent. Al respecte, hi ha autors com Michael Schudson (2003) que, en lloc de veure la parcialitat dels mitjans com un biaix ideològic, ho veu com la conseqüència natural de rutines malenteses. De fet, la relació entre mitjans i fonts és un altre dels aspectes derivats de l'estudi de les rutines que va cridar l'atenció de la comunitat investigadora. Un seguit de recerques fetes als Estats Units, entre els anys setanta i vuitanta (Fishman, 1988; Sigal, 1973; Strentz, 1989; Tunstall, 1971) es concentraren en l'excessiva dependència dels periodistes cap a fonts oficials, com per exemple polítics i funcionaris. En aquest cas, el que farà la irrupció d'innovacions tecnològiques com internet és complicar unes

relacions històricament complexes *per se*. De la mateixa manera, rutines i pràctiques professionals es veuran alterades per la introducció de noves tecnologies. No només les fonts. I, com hem dit abans, el resultat positiu o negatiu del procés innovador dependrà de la implicació de cada individu. Hi ha autors que no van dubtar en veure-ho com un element transformador fins i tot de la mateixa essència de l'ofici (Bromley & O'Malley, 1997; Pavlik, 2001) o que s'ho van plantejar com l'oportunitat d'or per millorar-ho (Dahlgren, 1996), tanmateix, va haver-hi altres veus amb un punt de vista més pessimista. N'és el cas del professor Mauro Wolf:

Se trata de entender cómo puede ocurrir que instrumentos muy potentes desde el punto de vista de la cantidad de los flujos informativos, a menudo, determinan un empobrecimiento de la calidad de la información, una depreciación de la función periodística (Wolf, 1997).

Wolf parlava de la rutinització en el sentit senyalat per Fontcuberta. Altres autors es van sumar a la crítica (Christopher, Borden, & Kerric, 1998; Fortunati & Sarrica, 2006; Palacio & Tulloch, 2003) atribuint a l'esclat de les noves tecnologies, la pèrdua de contacte amb el carrer per part dels periodistes i l'increment de l'anomenat periodisme de despatx, alimentat per comunicats o rodes de premsa. Però en realitat, la falla és de fons perquè la tecnologia facilita coses, accelera processos, però són els individus els qui decideixen què fer-ne amb ella: canviar el model o no. I fins ara, les tecnologies que han debutat a les redaccions ho han fet buscant l'optimització de les rutines i l'estalvi de recursos, sense adonar-se'n que algunes dinàmiques canviaven definitivament. Si bé, la lectura de diaris començava a caure en picat —Espanya no quedaria exempta d'aquesta tendència (Marqués Pascual, 2012)— les hores de connexió a internet apujaven i apujaven, de forma exponencial. I això generarà esquerdes en el model informatiu.

La concepció del periodista com a recopilador i difusor de la informació, en el seu rol d'intermediari, és discutida per diferents autors (Deuze, 1999; Negroponte, 1995) i, si bé es manté com a necessitat i reclam en mig de la disrupció digital, és un rol que evoluciona i es transforma (Jenkins, 2006; Singer, 1997b) per la seva força. Altres aspectes, com ara la jerarquització també es posaran a prova. A finals dels anys setanta, Golding i Elliot (1979) sostenien que la valoració d'un fet es basava en tres elements: l'audiència, l'accessibilitat i la conveniència. El segon està estretament vinculat a les fonts i a les xarxes que estableixen els propis mitjans per tal de fer el pont amb elles. Es tracta d'una relació asimètrica que reflecteix la distribució de poder i que planteja un lloc d'interessos. Per dir-ho més clar: les fonts més poderoses, més organitzades i que li simplifiquen la feina als periodistes, acaben sent les que treuen major redit i domini de l'agenda informativa. Els mecanismes que es fan servir per tal d'aconseguir-ho —com comunicats o rodes premsa— van ser catalogats de subsidis informatius (Gandy, 1982), la qual cosa permet que grups de pressió puguin promoure la

seva causa de manera més directa. Malgrat que aquests continguts puguin acabar rutinitzats —és a dir, mal processats— el més important és destacar com les fonts també treuen partit de les innovacions per millorar la seva capacitat com a subministradores d'informació.

El punt és el següent: si, com diuen Golding i Elliot (1979), la recollida d'informació és directament proporcional als recursos que es disposen, amb internet, això deixa de ser un problema en augmentar els fluxos informatius que arriben a les redaccions. Però nous aspectes entraran a lloc com ara el volum d'informació disponible, la qualitat o la manca d'autoritat per determinar la seva veracitat. Aleshores, s'amplia la diversitat de les fonts, la quantitat i fins i tot, s'internacionalitza (Elías, 2002) el seu origen, però alhora es generen nous problemes com la seva fiabilitat (Cassidy, 2007; Domingo, 2006; Masip, 2007; Salaverría, 2005).

Un altre canvi definitiu i amb incidència sobre el model de producció fins ara conegut es manifesta en el cicle tradicional de notícies on passem d'un model de producció periòdic a un cicle continuat, d'actualització permanent. Aquesta acceleració també té a veure amb l'augment de la dependència del sistema tradicional de fonts que pot resultar en la burocratització de l'ofici, com hem dit abans. Alhora, els anunciants redueixen la inversió en publicacions impreses, mentre que a internet l'augmenten, tot generant el declivi en les xifres de circulació dels diaris en paper, a mesura que un nou ritme de competició s'apodera de la xarxa (Saltzis & Dickinson, 2008). Per tant, en lloc d'un model amb una o dues actualitzacions diàries, la presència d'internet va acabar imposant una nova dinàmica on els mitjans competeixen entre els per ser els primers en donar una notícia determinada, reduint de forma dràstica el temps que li dediquen a la seva producció. De fet aquesta és l'aportació d'una recerca sobre l'ús de la informació d'agències a les edicions digitals de diaris com *El Periódico*, *El Mundo* y *La Vanguardia* (Sancha, 2005), amb un resultat semblant a un estudi comparatiu de mitjans europeus i nord-americans (Quandt, 2008): en disposar d'aquests serveis, la reelaboració dels continguts acaba sent mínima, causant una homogeneïtzació de les versions online de la premsa analògica. Tothom es nodreix de les mateixes fonts de segona mà. D'aquest manera, l'efecte no acaba sent el desitjat pels entusiastes de l'era digital, ja que tot i ampliar-se el ventall de fonts disponibles, la pressió per l'actualització continua es creua amb la seva superabundància, arrossegant els periodistes dintre d'un circuit clàssic de fonts que els hi estalvia temps, els assegura una mínima credibilitat, malgrat que el resultat sigui un contingut homogeni o poc competitiu. Tots acaben tenint el mateix. I si això passa és perquè tots acaben mirant el que fa l'altre.

Aquesta pràctica també ha estat reflectida en diverses investigacions. La tendència a monitoritzar la feina és un fet comprovat entre els periodistes. Es treballa sota una capçalera, mirant el que fa l'altra. Segons Boczkowski (2006), així es redueixen els riscos en la presa de decisions. Passa

a Alemanya (Quandt, 2008) i passa a Catalunya (Masip, 2005, 2007), la qual cosa permet seguir l'actualitat de forma més àgil —com si els mitjans fossin agències de notícies que jerarquitzaven— i serveix per assegurar-nos que cap esdeveniment se'ns queda fora de l'agenda informativa. El problema és que tot plegat genera una dependència entre els mitjans, conferint a la indústria mediàtica d'un cert caràcter incestuós (Williams & Nicholas, 1997). Així, els mitjans fan de filtre per a l'audiència, a la vegada que es filtren mútuament. És clar que, com sostenen certs autors (Quandt & Singer, 2008), en la majoria dels casos, la gent pot accedir-hi a les fonts originals sense passar pel filtre de la premsa: “El lector ja no depèn dels diaris per llegir les notícies, sinó que internet i el nou entorn multiplataforma amb què interactuem diàriament fa que les trobem abans a molts suports” (Vidal Castell, 2011, p. 36). O que les facin els mateixos, donant lloc a l'anomenat “periodisme ciutadà.”

Aquesta nova vessant que va trobar grans entusiastes com el Dan Gillmor (Gillmor, 2006) amb el seu crit de glòria *We the Media*, creia que l'assalt dels ciutadans del carrer al procés de producció informativa es podia convertir en l'eix central de l'ofici en l'era digital. Però aquella profecia que semblava un pas cap a la transparència i “un elixir contra la pèrdua de credibilitat en el periodisme” (Sánchez Marín, 2015, p. 57), no es va acabar complint, perquè encara la confiança és un valor a l'alça adjudicat a la professió. Son ells, els periodistes, els que han de diferenciar el gra de la palla, pel seu equilibri, imparcialitat i responsabilitat (Singer, 2006), ni que sigui teòrica. En aquest sentit, resulta simptomàtic que el web coreà de periodisme ciutadà Oh My News —amb un èxit tan aclaparador que a l'any 2007 es plantegés crear una escola de periodisme pels seus col·laboradors de carrer (Edo, 2009)— tanqués a l'estiu de 2010. Recerques sobre casos semblants (Hermida & Thurman, 2008; Lacy et al., 2010) evidencien la fragilitat d'aquesta pràctica a l'hora d'influir en l'agenda mediàtica, mantenir una periodicitat estable o proveir a les seves audiències amb fonts diverses. Davant aquesta mena de dificultats, projectes com Oh My News van acabar plegant.

### 2.1.2. L'anunci de la convergència

Així com l'ofici es transforma, ho faran les empreses periodístiques. En aquest context, es detecta una tendència cap a la concentració i a la diversificació empresarial (García Avilés, 2009; Masip & Micó, 2008a). Quan ambdues condicions conflueixen, el resultat és la cooperació entre els mitjans tradicionals i els nous mitjans, entre d'altres raons, per abaratir els costos de producció. En aquest context es va consolidar la figura del “periodista polivalent”, on la tendència va dirigida a assumir tot el procés productiu: es guanya autonomia, es disminueix la dependència d'altres perfils i s'acaben desenvolupant noves habilitats (Masip & Micó, 2008a) —una mica com deia l'Anthony Smith que passaria. Una investigació feta a l'any 2008 sobre les transformacions del perfil periodístic a partir de la digitalització dels mitjans audiovisuals a Catalunya, sosté que aquesta figura arrelava en mitjans *online*, en grans empreses informatives i en altres de més recent creació. En realitat, ja existia en mitjans

més petits on els periodistes ho tenien incorporat “sólo que ahora estas tareas se multiplican y se simplifican gracias a la digitalización de los procesos productivos” (Scolari et al., 2008, p. 54). Segons Micó (2006) pot haver-hi tres tipus de polivalència: la mediàtica, quan produeixes continguts per a diferents mitjans; la tecnològica, quan assumeixes la responsabilitat de desenvolupar la majoria de les tasques de producció; i la temàtica, quan redactes notícies per diferents seccions o àrees informatives.

El món acadèmic sosté que l'aparició de la tecnologia digital permet la transició d'un model centrat en l'estructura de distribució a un altre centrat en els continguts: “El medio convencional se entendía tradicionalmente desde la relación determinante entre estructura de producción y estructura de distribución” (Aguado & Palomo, 2010, p. 131). Això suposa la pèrdua de protagonisme de la plataforma vers la informació, però la realitat és que el pes dels mitjans es manté intacte, generant dificultats a l'hora de desenvolupar innovacions tecnològiques dintre de la redacció. És a dir, la tecnologia no acaba sent prou explotada (Domingo, 2006) i la coexistència de cultures periodístiques diferents dificulten l'adaptació als nous ritmes que exigeix internet (Brannon, 1999; Domingo, Masip, & Micó, 2008; Killebrew, 2003; Larrondo, Domingo, Erdal, Masip, & Van den Bulck, 2016; Silcock & Keith, 2006; Singer, 2004).

Aquest procés va desembocar en la paraula màgica. De fet, ara farà una dècada des que a Catalunya es va començar a parlar de convergència digital a la premsa, un concepte si més no relliscós tant en el món acadèmic com en el professional (Salaverría & Negro, 2008) (López García & Pereira Fariña, 2010). A *La Vanguardia*, per exemple, el diari centenari fundat el 1881, els plans de fusió daten de l'any 2007, quan el diari li va encarregar al responsable de LaVanguardia.es “liderar la reconversión del medio digital y tender los puentes necesarios para facilitar la fusión entre redacciones” (Masip, 2007, p. 43). Per l'època, la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) explorava un model de convergència que els hi funcionés. Als canals públics es parlava més aviat de “confluència,” i segons Pere Masip, el projecte tenia un caràcter estructural que aleshores no contemplava la integració de les redaccions de Televisió de Catalunya, Catalunya Ràdio i el 3cat24.cat (Masdeu, 2008; Micó, Masip, & Domingo, 2013). Al setembre de 2007, un nou diari arribava als quioscos amb una promesa semblant: “El diario *Público* parece encaminarse en la misma dirección. Así se desprende, al menos, de la declaración de intenciones que hacía el día de su aparición, subrayando que la información debe pensarse al margen de soportes” (Masip, 2007, p. 44). Però, quatre anys i mig després, la propietària de la capçalera va presentar un concurs de creditors. La crisi publicitària, la transformació del sector de la premsa escrita i la dificultat davant la cerca de nou finançament, deien, van ser les raons per tancar el paper i reconvertir-se al digital (Corbella Cordero, 2011, p. 17).



En tot cas, el que volem destacar és la posada en marxa de les primeres experiències de convergència digital, amb grups apostant-hi amb força, sota el convenciment que es tracta del camí correcte per sobreviure en temps de transició, davant d'un entorn ple d'incerteses, on les fronteres entre emissors i receptors es dilueixen, davant un major protagonisme de les audiències i una transformació dels dispositius de recepció de continguts: cada cop més mòbils i polivalents. Així, la producció multiplataforma o, en última instància, la convergència de redaccions, és entesa per les empreses periodístiques com una estratègia —si més no, “l'estratègia”— per subsistir en mig del temporal, sobretot perquè en una primera etapa se li confereixen gairebé poders màgics per abaixar els costos de producció, augmentar l'eficiència, compartir les audiències, etc. En fi, es planteja com un camí possible per establir sinergies en diferents àmbits com el publicitari, com el de la distribució o el de la promoció (Salaverria Aliaga, García Avilés, & Masip, 2010, p. 50). La pregunta que molt aviat gravitarà sobre el món acadèmic és si el motor de tot plegat és la voluntat de fer un millor periodisme o només millorar el negoci dels amos (Quinn, 2005).

Entre els principals arguments en contra hi ha les veus que manifesten reserves davant la figura del periodista polivalent (Masip & Micó, 2008a) o que apunten cap a arguments jurídics i laborals (Díaz-Noci & Larrañaga Zubizarreta, 2010) per marcar els seus riscos. Les raons: cultures diferents, l'homogeneïtzació dels continguts, el descens de la qualitat, l'empitjorament de les condicions de treball, a banda de la reducció de plantilles i la falta de reconeixement professional, entre d'altres. Fins aquest punt, amb internet funcionat de ple a les nostres vides i dintre de les redaccions, la polivalència tecnològica és un fet que, com diuen els especialistes: “Trae consigo la interrelación de los diferentes soportes, lenguajes, mensajes, códigos, modos de distribución y consumo de medios” (García Avilés, 2009, p. 105). En els mitjans audiovisuals, per exemple, els redactors assumeixen cada cop més funcions (Scolari et al., 2008; Scolari et al., 2006). A les redaccions digitals també i en alguns diaris, especialment quan son petits, els reporters acostumen a fer les cobertures amb quelcom més que un llapis i un paper: “Si canvia el periodisme, també canvien els instruments” (Masip & Micó, 2010, p. 89). D'aquesta manera, podem trobar redactors que surten a cobrir esdeveniments amb càmeres de foto, reservant els fotoreporters per a assignacions més exigents. En mitjans de major dimensió és més normal que la polivalència mediàtica acabi dependent de l'actitud individual de cada redactor (Domingo, Masip, & Micó, 2008; García Avilés et al., 2009). En tot cas, una polivalència mediàtica ben entesa suposa la redefinició de l'ofici i exigeix, no podem amagar-ho, un doble esforç per parts dels professionals que, no només han de fer sinó que també han de pensar de forma multimèdia. Són noves les eines, nous els requisits, les competències i habilitats, per a les quals no sempre han estat formats o reeducats.

## 2.2. L'evolució del concepte de convergència periodística

### 2.2.1. Les dificultats d'un concepte esquiü

La periodista i professora Janet Kolodzy, que es defineix a sí mateixa com a “consecutive convergent,” escriu: “Convergence has emerged within the past decade as a strategy to respond to the rapid world of media change and choice” (Kolodzy, 2006, p. vii). Aquest, el de la convergència, és un terme que es fa servir des de fa temps i des de diverses àrees del coneixement. Els hi agrada als matemàtics, als físics, als geògrafs i *of course*, als tecnòlegs. Fins i tot els polítics, que mai no poden faltar, i els periodistes. Ja farà més d'una dècada que acadèmics, editors i reporters, en parlen. De fet, “la literatura acadèmica sobre convergència en los medios de comunicaci3n se remonta a finales de los años 1970” (Salaverría Aliaga et al., 2010, p. 42). I des d'aleshores no s'atura. “In the 1990s, convergence became a buzzword in media circles” (Storsul & Stuedahl, 2007, p. 9). És a dir: segueix sent un terme actual, però no un pas de nou, tot i que sense cap mena de dubte, ha estat clau a l'hora d'analitzar el món del periodisme actual (Masip & Micó, 2010). Però no tothom li adjudica el mateix significat. El més comú és el de concentració de redaccions i diversificació mediàtica. Aquesta seria la concepci3n més preponderant en el món professional. Però les interpretacions solen ser més variades. “Tot i que internet hi ha tingut un paper central, en aquest procés, cal situar el seu inici abans de la generalitzaci3n de la xarxa com a canal de comunicaci3n” (Masip, 2011, p. 32). Abans que l'esclat de les tecnologies digitals acceleressin els processos de convergència, els mitjans de comunicaci3n ja l'experimentaven amb intensitat (de Sola Pool & Noam, 1990). Els canvis en el sistema mediàtic els van empènyer a garantir davant la irrupci3n dels nous mitjans interactius, la seva supervivència i rendibilitat. Renovar-se o desaparèixer!

Com que la majoria de definicions s'havien expressat de forma implícita, pocs autors es van aventurar a suggerir-ne una. L'investigador interessat s'havia de moure mitjançant procediments d'inferència. Aquesta situaci3n planteja un problema teòric de primer ordre a l'hora d'enunciar el concepte. L'altre tema és que els autors que ho feien, en funció de l'enfocament que adoptaven, divergien. Per exemple, com ho recullen Salaverría Aliaga et al. (2010, p. 43) una cosa és entendre la convergència des d'un punt de vista empresarial (Killebrew, 2004; Lawson-Borders, 2006; Murdock, 2000), tecnològic (Forgacs, 2001; Idei, 2002; Lei, 2000), entre plataformes (Hollerbach, Thompson, & Shirley, 1999; Theodoropoulou, 2003), professional (Salaverría & Negrodo, 2008; C. Scolari et al., 2006), cultural (Jenkins, 2008) o legal i regulatori (Blackman, 1998; Dennis, 2006; Iosifidis, 2002). Per tant, com a mínim, podem dir que el concepte de convergència periodística és polièdric i que afecta o té a veure amb les següents paraules claus: tecnologia, indústria, mercats, gèneres i audiències. Si encara no queda del tot clar, hi ha qui proposa un repte: “Piense en esta expresi3n: ‘convergencia periodística’. Dedíquele un minuto si puede y trate de pensar en qué significa” (Salaverría & Negrodo,

2008, p. 15) Sense fer servir els braços. Sense encreuar els dits de les mans. Es tracta d'un terme polisèmic, polimòrfic, complex, inestable —perquè evoluciona amb el temps— i pròxim ja que es multiplica i accelera per l'impacte de la tecnologia digital.

### 2.2.2. Aproximacions teòriques a l'estudi de la convergència

Si tirem enrere a les primeres definicions de convergència veurem l'evolució del terme en tres etapes o modalitats de pensament. Salaverría, García Avilés i Masip (2010) es van encarregar de realitzar la genealogia del terme que presentem a continuació: la convergència com a producte, com a sistema o com a procés. Veurem que entre elles hi ha, fins i tot, un cert ordre cronològic

#### 2.2.2.1. Convergència com a producte

Una primera tongada d'autors (de Sola Pool, 1983; Fidler, 1997; Golding & Murdock, 1997; Negroponte, 1975) es va concentrar en la generació de nous missatges a partir de la combinació de diferents codis lingüístics. En aquesta línia de pensament es limitaven a designar o caracteritzar el procés de confluència de tecnologies, sense observar com afectava la configuració empresarial o com alterava el perfil professional dels treballadors dels mitjans. L'autor més important d'aquesta escola és Ithiel De Sola Pool, la primera persona que en va proposar una definició contemporània. “Si la revista *Wired* declaró a Marshall McLuhan santo patrón de la revolución digital, bien podríamos describir nosotros al reciente politólogo del MIT (...) como el profeta de la convergencia mediática” (Jenkins, 2008, p. 21). Pool l'entenia com un procés que esborrava les fronteres entre els mitjans i que permetia la confluència dels mecanismes de distribució de la informació.

The explanation for the current convergence between historically separated modes of communications lies in the ability of digital electronics. Conversation, theater, news and text are all increasingly delivered electronically (...) Electronic technology is bringing all modes of communications into one gran system (de Sola Pool, 1983, p. 27).

Aquesta concepció va tenir predicament al llarg del temps. A partir d'ella, per exemple, Barwise (2001) va analitzar el futur del consum mediàtic, perquè llavors, es pensava que la distinció entre els mitjans podia desaparèixer com a conseqüència de la convergència digital: “That it will soon be meaningless to ask whether the device used for home shopping is a PC or a TV” (Barwise, 2001, p. 35) —ell creia que no, que seguirien sent distingibles. En tot cas, des d'aquesta perspectiva, convergència i multimèdia semblaven sinònims. Altres autors com Winseck (1998) l'entenia com el procés d'acostament entre tecnologies de la informàtica i de les telecomunicacions. I un cop es van popularitzar les xarxes telemàtiques, el concepte es va ampliar fins abastar la web. Aquí, es comença a entendre com la integració d'internet amb altres mitjans. N'és exemple la recerca de Thompson (1999) sobre la convergència entre internet i la televisió. Aquest punt de vista és el mateix que fa

servir Pavlik (2004) per analitzar la feina dels periodistes i la relació entre les noves fonts i les audiències, en el marc de la convergència digital. En general, els crítics creuen que veure la convergència com a producte és una visió determinista i reduccionista del fet tecnològic.

#### 2.2.2.2. Convergència com a sistema

Un cop establert que es pot entendre la convergència com el punt de confluència de tecnologies, noves veus es van sumar per subratllar el seu caràcter sistèmic. Fins ara, la literatura sobre l'anomenada "revolució digital" sostenia sense embuts que el canvi era inevitable. Autors com Henri Jenkins, situats en un plànol d'anàlisi més propi de la sociologia i els estudis culturals —per tant, més ampli— recordaven al guru De Sola Pool: "Pool predecia un período de transición prolongada, durante el cual los diversos sistemas mediáticos competían y colaboraban, en busca de la estabilidad que no acababan de lograr" (Jenkins, 2008, p. 22). És a dir, la convergència no era pas un punt final. En tot cas, era un punt i seguit més complicat.

A decir de estos autores, lejos de circunscribirse a una esfera exclusivamente tecnológica, una comprensión cabal del fenómeno de la convergencia exige considerar no sólo los aspectos puramente instrumentales, sino también otros ámbitos de la producción y el consumo de los medios de comunicación (Salaverría Aliaga et al., 2010, p. 45)

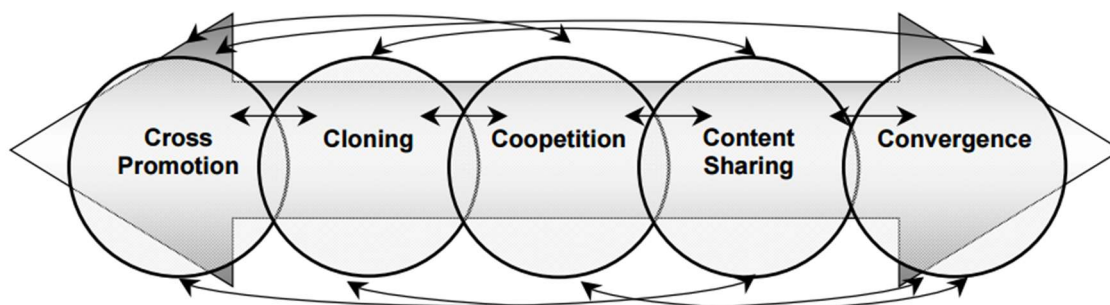
La discòrdia serà a l'hora de trobar l'acord per saber quines son aquestes esmentades esferes, més enllà de la purament tecnològica. Per començar, Barry Flynn (2000) identifica tres àrees: els aparells, les xarxes i el contingut. La seva recerca se centra en la televisió digital, internet i els mòbils. Per la seva banda, Rich Gordon (2003) parla de tipologies o millor dit, de *tipus* de convergència: la de propietat, la tàctica, l'estructural, la de recol·lecció informativa i la narrativa. Jane Singer (2004) ho fa en termes més periodístics per tal d'entendre-la com una combinació de tecnologia, productes, persones —*staff*— i fins i tot, geografia entre els àmbits o províncies, com diu l'autora, dintre de les redaccions, on abans es marcava clarament la diferència entre premsa, televisió i mitjans on-line. Everett Dennis (2006) assenjala cinc àrees en las quals la convergència es manifesta en els mitjans: la tecnològica, la regulatòria, l'empresarial, de contingut i de recursos humans. En canvi, Fagerjord i Storsul (2007) parlen d'interpretacions de la convergència de xarxes, de terminals, de serveis, de mercats, de retòrica i de regulacions. Ara li toca a Jenkins (2008) amb la seva aportació sociològica on identifica cinc àrees de convergència: la tecnològica, l'econòmica, la social o orgànica, la cultural i la global. Queda clar l'heterogeneïtat dels teòrics. Perquè a més a més, no tots circumscriuen el fenomen en l'àmbit periodístic. D'aquest llistat ho fan Singer (2004) i Gordon (2003); mentre que altres com Dennis (2006) o Moreno (2009) parteixen de pressupostos més propis del món empresarial i de la gestió organitzativa. La llista és llarga i encara pot ser-ho més. El que sí és que la majoria dels

autors citats reconeixen que la convergència és un fenomen multiforme. Altra cosa és que sàpiguen establir els seus límits.

### 2.2.2.3. Convergència com a procés

Un cop assumit la convergència com un procés sistèmic, diversos autors l'estudien des de l'àmbit periodístic (Appelgren, 2004; Dailey, Demo, & Spillman, 2005; Lawson-Borders, 2003; Zavoina & Reichert, 2000) i es plantegen el fenomen com un procés longitudinal que, després de passar per diverses etapes, pot acabar en la integració de redaccions. Aquest plantejament parteix de les aproximacions teòriques explicades abans, però incorporant un gir. Per una banda, fuig del reduccionisme implícit d'entendre la convergència des d'un punt de vista tecnològic —com a producte— i assumeix la conveniència de distingir-ne les etapes o esferes —la convergència com a sistema—, considerant que el seu estudi s'ha de fer per separat, la qual cosa planteja conseqüències metodològiques a l'hora de desenvolupar una anàlisi empírica sobre aquesta mena de processos. El més important és tenir en compte que, en lloc de veure-ho com un procés aïllat, aquests autors ho fan com un *continuum*, “un marco de referencia donde cada uno de los mercados periodísticos, empresas de información y/o medios alcanzaría un determinado nivel de convergencia” (Salaverría Aliaga et al., 2010, p. 47). A partir d'aquesta premissa, els investigadors Larry Dailey, Lori Demo i Mary Spillman (2005) van proposar “The Convergence Continuum”, un model teòric que entén els fenòmens de coordinació de mitjans com un procés gradual, amb la convergència com a punt final (Il·lustració 5). Els autors descriuen cinc etapes consecutives: la promoció creuada, el clonatge de continguts, la cooperació, la compartició de continguts i la convergència, identificada com la integració de redaccions. Aquesta darrera etapa és considerada com l'ideal a assolir, mentre que les altres són fases intermèdies més o menys necessàries —i en qualsevol cas menys ambicioses— fins arribar a aquesta meta final (Masip & Micó, 2010). A partir d'aquí, autors com l'Ester Appelgren (2004) faran esmenes o recomanacions. Per exemple, distingir entre els processos i els efectes. No veure la convergència com un punt d'arribada, sinó com un marc d'actuació, amb diferents graus: coexistència, promoció combinada, cooperació, integració i, fins i tot, en el màxim nivell, fusió. Altres com Deuze (2004) creuen que és arriscat prendre el “grau màxim” com l'ideal.

Il·lustració 5 | The Convergence Continuum (Dailey, Demo, & Spillman, 2005)



En aquesta tercera escola, altres autors (Boczkowski, 2004; Boczkowski & Ferris, 2005; Klinenberg, 2005) creuen que quan es duen a terme investigacions empíriques sobre el fenomen de la convergència, l'objecte de les investigacions ha de ser l'empresa o la corporació multimèdia. Aquest és un aspecte metodològic que, en centrar-se en els mitjans de manera aïllada, no es va tenir en compte en algunes recerques (Cottle & Ashton, 1999; Huang et al, 2004; Ketterer, Weir Jr., Smethers, & Back, 2004). Ara bé, després de xerrar tant de convergència, no podem defugir d'un concepte germà: el de la divergència, que afecta els continguts vehiculats per a cada mitjà i segons els autors que se n'ocupen (Appelgren, 2004; Becerra, 2000; Boczkowski, 2004; García Avilés, 2006) és on trobem les limitacions del model. A banda, Tameling i Broersma (2013) van introduir un altre aspecte, el concepte de *de-convergence*, a partir de l'experiència d'un diari holandès: "While the concept of convergence or multimedia journalism has been introduced worldwide, de *Volkserant* decided to separate their print and online newsroom" (Tameling & Broersma, 2013). Pareu màquines, tirem marxa enrere! En aquest cas, la manca d'un model de negoci sòlid i les resistències culturals van ser definitives pel canvi d'estratègia. Per tant, no queda cap dubte de que parlem d'un procés dinàmic i de canvi continu.

Asistimos a un nuevo ecosistema mediático, donde los medios tradicionales se adaptan a la irrupción y desarrollo de los nuevos medios interactivos; donde las especies más antiguas (prensa, radio, televisión convencional) han de renovarse para evitar su extinción. (García Avilés, 2009, p. 112)

### 2.2.3. Plantejaments temàtics i casos d'estudi

Ara que hem repassat les principals aproximacions teòriques al voltant de la convergència, arriba el moment de distingir els treballs que situen els processos d'aquest fenomen d'estudi en les diverses esferes plantejades a l'apartat anterior. Una primera certesa és que la tecnològica és condició *sine qua non* per a qualsevol tipus de convergència (Micó, Masip, & Barbosa, 2009). Per això, en una primera etapa, autors com Fidler (1997) i Pavlik (1999) la vinculen al procés de transformació de les indústries tradicionals de comunicació i telecomunicació. En aquest sentit, gràcies a la irrupció de la tecnologia digital va ser possible la integració de serveis i mercats: la indústria de l'edició i de la televisió, per exemple. O del cinema. I el tot plegat amb el *software*. Altra cosa que permet la convergència tecnològica és la distribució de continguts a través de diferents plataformes. Per aconseguir-ho, la banda ampla i la fibra òptica van esdevenir centrals en la infraestructura de la indústria de les telecomunicacions. Segons Garnham (1996) hi havia grans esperances depositades en elles pel que fa als sistemes digitals d'emmagatzematge, producció i difusió, per tal de combinar textos, imatges, so i pràctiques de consum —com per exemple el sistema *pay per view*— o les formes de pagament. Però amb el temps, s'ha vist que aquelles grans esperances han estat parcialment complertes (Latzer, 2013, p. 124). La realitat, sempre o gairebé sempre, acaba sent més complexa:

Convergence can be understood as an innovation-driven, co-evolutionary process in a complex environment. It is a process of structural change with a wide range of implications for content and creativity. Concepts of convergence provide the big picture but also allow for detailed analyses throughout the digital creative economy (Latzer, 2013, p. 132)

Per la seva banda, Pavlik (2004) sostenia que molts dels canvis viscuts en la pràctica del periodisme eren propiciats per la mediació dels sistemes digitals i en xarxa. Parla clarament de la irrupció d'internet o de l'ús de satèl·lits. Les seves investigacions, sempre centrades en l'àmbit del periodisme, apunten cap a canvis en l'estructura de les redaccions, en les pràctiques professionals i, fins i tot, en els continguts, per força de la introducció de determinades innovacions tecnològiques com les esmentades. Segons el, és això el que ha reconfigurat el mercat periodístic. En el cas de la relació de periodistes, fonts d'informació i audiència, l'autor afirma:

Convergence, defined in terms of the integration of media forms in a digital environment, fostered by both technological and economical forces, is exerting profound influence on these relationships, both in subtle and no-so-subtle fashion (Pavlik, 2004, p. 21)

L'estudi de la convergència empresarial abasta treballs que se centren en els canvis estructurals al cor de les grans corporacions, les indústries culturals, informàtiques i, no pot faltar, les telecomunicacions. Els autors que se n'han ocupat se centren en les estratègies de diversificació de les empreses culturals a través de l'anàlisi de les decisions d'adquisicions i fusions, preses per aquestes corporacions. Per exemple, observant els patrons de diversificació de set conglomerats mediàtics globals (Chan-Olmsted & Chang, 2003), o analitzant quina ha estat l'estratègia de negoci a internet en la indústria de la televisió (Chan-Olmsted & Ha, 2003), comparant els canvis estructurals viscuts en publicacions periòdiques, empreses de radiodifusió, el cinema, el cable, la telefonia, el programari i processament de dades, amb internet —abans i després de l'any 1996, data assenyalada com a fita de la convergència (Chon et al, 2003) o l'abisme cultural entre redaccions de diaris i redaccions de canals de televisió en la gestió de la convergència digital (Killebrew, 2003). També hi ha investigacions centrades en els directius, fetes amb l'esperit de determinar les raons per les quals van decidir adoptar estratègies de convergència (Quinn, 2005) i que, bàsicament es redueixen a dos: estalviar i millorar la qualitat del periodisme, la qual cosa —al menys en aquest cas— no es planteja com un oxímoron. També es parla de la convergència dels mercats, possible gràcies a l'expansió global de la indústria i de la creixent desregulació jurídica, producte de participacions creuades (Salaverría Aliaga et al., 2010, p. 50). En aquest sentit, un camp clar d'investigació és la ràdio, espai on tenen lloc “convergencias comunicativas, económicas o de concentración de medios en pocas empresas nacionales e internacionales, y convergencias de contenidos y de servicios” (Cebrián Herreros, 2001, p. 25).

No es pot amagar que per a les empreses, en un primer terme, de la convergència només es desprenen avantatges: diversifica el risc, permet ampliar el negoci en sectors on no tenien presència, aprofitant sinergies publicitàries, de distribució o de promoció. Això passa quan es planteja un procés de convergència de base econòmica, on els protagonistes solen ser grups periodístics purs o monomèdia, per dir-ho d'alguna manera. En analitzar la propietat dels mitjans en el Regne Unit i Europa, Gillian Doyle (2002) va identificar les motivacions: l'augment de la productivitat, l'increment dels ingressos per publicitat, la disminució de redundàncies en els equips i en general, en l'organització. El tema de la qualitat també és un argument a favor, tot i ser discutit, sobre tot en parlar amb els periodistes. En tot cas, els processos així són descrits com casos de promoció creuada (*cross-promotion*), un model que es troba amb freqüència als Estats Units (Lowrey, 2005) i que consisteix a compartir textos o imatges —recursos visuals— entre mitjans associats (Dailey, Demo, & Spillman, 2005). De fet, hi ha qui ho veu (Ketterer et al., 2004) com l'única forma de convergència possible.

La filosofia general de la convergència professional és que permet accelerar els fluxos dels continguts informatius a través de diferents canals per obtenir un major benefici econòmic (Jenkins, 2008). Per això, diversos autors (Klinenberg, 2005; Quinn, 2004) l'associen amb la distribució multiplataforma, entenent-la com un fenomen horitzontal que permet la fusió dels mitjans. Investigacions posteriors amplien aquesta definició, considerant que la convergència té lloc en redaccions amb cicles informatius 24/7, produint continguts destinats a ser distribuïts en diverses plataformes. En aquest sentit, Deuze (2004) i Boczkowski (2006) consideren els aspectes de cooperació i col·laboració entre redaccions pertanyents a una mateixa empresa, però amb identitat pròpia. El que no acaba de quedar clar és el tipus de continguts que es comparteixen ni tampoc el grau de reelaboració que experimenten. Ara bé, podem distingir clarament la presència de la convergència en dos pràctiques molt comunes: en la producció i en la distribució.

En el primer cas, donem per fet que hi ha un mínim de cooperació entre redaccions, tot i que la fusió pot arribar a ser excepcional. El que argumenten les veus especialitzades (Killebrew, Florida, & Phillips, 2002; Silcock & Keith, 2006; Singer, 2004) és que l'existència de diferents cultures periodístiques acaba fent de mur de contenció per a evitar la fusió de les operacions. Ho van comprovar a Catalunya (Domingo, Masip, & Micó, 2008), en analitzar els discursos i pràctiques innovadores en la corporació de mitjans públics. Una cosa és col·laborar però treballar de manera unificada quan vens de cultures de premsa, ràdio, televisió o internet, amb estils, rutines i valors periodístics diferents —fins i tot, oposats— resulta més complicat. Moltes investigacions han assenyalat aquestes incompatibilitats (Domingo, Masip, et al., 2008; Dupagne & Garrison, 2006; García Avilés, 2006; Killebrew, 2004; Masip & Micó, 2010; Saltzis & Dickinson, 2008), en especial davant l'absència d'una formació específica o l'escassa renovació tecnològica dels equips de



producció, a banda d'esmentar l'excessiva càrrega de treball i l'allargada de la jornada laboral. En canvi, quan es parla de promoció creuada, no hi ha cap grau de convergència en la producció: el producte arriba fet i difícilment els periodistes tocan res.

Un exemple de convergència en la producció és el Tampa News Center (Dupagne & Garrison, 2006) on hi va haver a l'any 2000 un cas de coordinació entre mitjans de premsa, televisió i internet. En un primer terme es coordinaven els equips de televisió i premsa: els fotògrafs i els operadors de càmera, la qual cosa és en sí mateix una manifestació de convergència en la producció, identificada pels teòrics com *content sharing* (Dailey, Demo, & Spillman, 2005). Al llarg dels Estats Units trobarem casos semblants, com l'*Arizona Republic* (Silcock & Keith, 2006) on van convergir la redacció del diari amb la del canal de televisió KPNX-TV, allà a Phoenix, Arizona. Però els resultats no van ser prou alentidors, al menys no com en el cas del *Tampa Tribune* i WFLA-TV (Huang et al., 2004). Per això, Silcock & Keith van identificar un estadi menor que van anomenar *co-(re)-recreating* —un model fins ara no descrit per cap recercador— i que implica dos mitjans (el diari i la televisió, en aquest cas) generant continguts per a un tercer, el portal informatiu. Aquest va ser un cas favorable de cooperació, malgrat les dificultats inicials, producte de diferències en les cultures periodístiques.

El que veiem fins ara són casos on se li dona poca importància als cibermitjans, fins que Klinenberg (2005) va estudiar la producció periodística en una organització de notícies per mostrar com els redactors i editors gestionen les limitacions de temps, espai i la pressió del mercat, en el marc de la convergència. Aquí els mitjans comparteixen instal·lacions, però els equips viuen separats i, com a bon veïns, mantenen contactes freqüents que faciliten la producció de continguts. Segons les etapes establertes per Dailey, Demo, & Spillman (2005) som davant un estadi de coopectició i de compartició de continguts. Paga la pena recordar l'aportació de Richard Gordon (2003) sobre la convergència estructural, on associa les formes descrites abans, amb canvis en la producció i en la distribució. En aquest model encaixa l'*Orlando Sentinel* que, tot i mantenir dues redaccions, va posar entre ambdues una frontissa d'editors multimèdia encarregats de prendre les decisions sobre cada contingut: quin havia de ser modificat o quin s'havia de transmetre per alguna plataforma diferent a la qual el va originar. Al respecte, també és rellevant el cas del *Daily Oklahoma* i KWTW Griffin Communications Channel 9, a Oklahoma City (Ketterer et al., 2004). Una experiència semblant va ser la d'*El Indianapolis Star* i la WTHR-TV: compartien un director de notícies que s'encarregava de coordinar la producció per a tots dos. Aquesta proposta de redacció única o taula multimèdia central fent de nexa entre els dos mons serà una constant en els casos més paradigmàtics de convergència periodística.

A l'any 2006, Bonnie Bressers va conduir una enquesta nacional on van participar 63 editors de les principals capçaleres de diaris metropolitans dels Estats Units. Aquesta va ser una de les

recerques que va tractar específicament la integració de redaccions de diaris de paper amb les de cibermitjans, i aleshores, li va permetre demostrar un alt nivell de compromís amb la integració:

Newspaper editors still question whether and how to integrate their Internet editions into existing newsrooms in hopes of leveraging the strengths of each. A survey of 63 major metropolitan U.S. newspaper editors showed that these managers have a high level of commitment to integration (Bressers, 2006, p. 134).

Aquí ja s'apuntava el pecat original. Segons l'autora, la integració física de les redaccions es fa de manera més lenta i els periodistes que són a la banda digital, acaben sent més proclius al canvi que els tradicionals. Aquesta és una tendència que també es manifestarà a Catalunya. Un estudi sobre la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) va observar que els periodistes en situació laboral i salarial desfavorable, acostumaven a ser els que s'erigien en els principals defensors de la convergència (Domingo, Masip, & Micó, 2008; Masip, Domingo, & Micó, 2009; Micó et al., 2013). Solen ser els últims contractats en condicions a la baixa, si se'ls compara amb els seus companys dels mitjans tradicionals com la ràdio o la televisió. A l'any 2009, un altre estudi va comparar sis casos d'integració de redaccions a tres països europeus: Àustria, Espanya i Alemanya (García Avilés et al., 2009). Els autors van desenvolupar una matriu d'anàlisi amb 32 descriptors que mesuraven el grau de convergència en els mitjans analitzats: "This comparative study was targeted on integrated newsrooms, which combine at least two platforms: print and online, in some cases also television and radio" (García Avilés et al., 2009). A partir d'aquí, els investigadors van proposar tres models de convergència: la integració plena, la col·laboració entre redaccions i la coordinació de suports aïllats.

En el primer cas parlem d'una infraestructura única amb un control central —la frontissa d'editors multimèdia—, que subordina la producció i la distribució segons l'actualitat informativa: "Los periodistas reciben formación para adaptarse a la producción multimedia, ya que la convergencia de soportes bajo la misma propiedad empresarial es el objetivo deseado" (Salaverría Aliaga et al., 2010, p. 56). En el segon cas, tot i que no hi ha una integració redaccional, la cooperació es dona en diferents graus i a través de coordinadors multimèdia o de rutines específiques que permeten connexions en el flux informatiu, malgrat que els periodistes treballen en llocs diferents. És aquí on es planteja el "treball multiplataforma" i un nou concepte emergeix: el *web-first*, el qual permet jerarquitzar la publicació de continguts amb un criteri temporal, sent prioritària la plataforma digital. Cada periodista és especialista en el seu suport i la polivalència no és un requisit que es fomenti activament. Finalment, en el model de coordinació de suports aïllats, les redaccions romanen separades i els periodistes col·laboren en l'elaboració de notícies si escau. És a dir, l'espai físic no fomenta la integració i la convergència es dur a terme en ocasions eventuais, ja que els directius no

ho consideren com un element necessari per a augmentar la qualitat periodística. En casos com aquest, és complex superar les fronteres entre web i paper.

Cinc anys després, els investigadors van realitzar una actualització amb una mostra més reduïda: *Die Welt* a Alemanya, *Der Standard* a Àustria i *El Mundo* a Espanya. “Newsrooms are in a makeover process, reflecting the complex changes taking place in the market, along with a shift towards the digital domain within the media value creation chains” (García Avilés, Kaltenbrunner, & Meier, 2014). Els autors, com ja ho feien prèviament, sostenen que no existeix cap redacció ideal i que les característiques d’un model poden traspasar cap a l’altre. No hi ha una forma pura. I amb el temps, això es mantindrà. De fet, van confirmar la perdurabilitat dels models plantejats. Cada vegada els ritmes i les lògiques de la premsa tradicional perden terreny. I ara veuen com els models s’han enriquit, de la mateixa manera com nous elements entren a lloc, per convertir-se en una pregunta clau, com per exemple, com gestionar la participació de les audiències.

Segons Gordon (2003), hi ha una última cosa que hem de tenir en compte: la convergència narrativa, el *storytelling* o la convergència dels continguts, que incideix en el material produït pels periodistes polivalents. Acabem d’apuntar cap el protagonisme de les audiències i, com també van concloure a la recerca de mitjans europeus, les edicions impreses comencen a perdre rellevància dintre de l’espectre de marca del mitjà. Mirem què diu un editor alemany: “We now work for online publishing and also produce newspapers out of what we had initially written for the web” (García Avilés, Kaltenbrunner, & Meier, 2014, p. 14). Aquest és el canvi en la lògica: si fins ara, la regla era que tot allò publicat al web havia estat originalment una peça del paper —més endavant hi tornarem sobre aquest punt— ara deixem enrere l’*online to print* i redefinim allò d’*online first*, perquè com van alertar diversos autors (Deuze, 2004; Lawson-Borders, 2006) els mitjans que implementen processos com aquest, han d’enfortir les cobertures, promoure l’elaboració de notícies pròpies i evitar convertir-se en empaquetadors d’informació aliena. En aquest sentit, la cura dels continguts està estretament lligada a la dimensió professional i a la producció de continguts per a múltiples plataformes (Quandt & Singer, 2008). “The conferences do not focus on applying printed page logic to newspaper production any longer; instead, it is the topics that take center stage” (García Avilés et al., 2014, p. 14). La clau està en els continguts: “Organizar la redacción en función de los contenidos y no definirla sólo por sus productos o por la tecnología que emplea” (Piqué, 2008, p. 7). Els periodistes s’han de coordinar de forma més eficient i han de saber que darrera de tot, hi ha un canvi cultural:

El cambio de cultura que conlleva la convergencia reside (...) en interiorizar que ya no se trata de desarrollar un contenido para una única empresa periodística, sino que se trabaja para una empresa que distribuye contenidos a través de distintas plataformas (Salaverriá Aliaga et al., 2010, p. 57).

#### 2.2.4. Resum: de què parlem quan parlem de convergència periodística

Un sumari de la revisió efectuada fins aquí fa referència a la convergència tecnològica vinculada a les infraestructures i a les seves capacitats “para adquirir, procesar, transportar y presentar simultáneamente voz, datos y vídeo sobre una misma red y un terminal integrado” (Salaverría Aliaga, García Avilés, & Masip, 2010, p. 58). En l'àmbit empresarial fa referència a la creació d'aliances, fusions, o procesos d'absorció, per tal d'ampliar posicions de domini en algun sector específic o garantir-se la presència en algun altre. En termes professionals planteja grans reptes i demana dels periodistes un major nivell de polivalència, perquè aquest procés també pesa sobre les característiques formals dels continguts, accentuant la multimedialitat dels missatges i alterant els hàbits de l'audiència. Alguna cosa s'altera quan passem d'un escenari monomèdia a un multimèdia: “La comunicación en el entorno de convergencia de medios se caracteriza por la inmediatez, la participación, la profundización, la estructura no lineal y la personalización” (Salaverría Aliaga, García Avilés, & Masip, 2010, p. 58). Aleshores, quan parlem de convergència periodística, al·ludim a un procés d'integració que fins ara s'havia portat de manera separada i que en agrupar-se o convergir, acaba afectant en diferent mesura —però amb semblant impacte— empreses, professionals, audiències i tecnologies, en cadascuna de les fases del procés comunicatiu: producció, distribució i consum de continguts. Hem establert que es tracta d'un fenomen que té incidència en una sèrie d'esferes que afecten l'ofici periodístic: estratègies empresarials, canvis tecnològics, distribució de continguts, sempre a través de diferents plataformes, amb impacte en el perfil professional del periodista i en els mecanismes que disposa l'audiència per accedir als continguts.

A l'any 2010, el *Ministerio de Ciencia e Innovación de España* va finançar un ampli estudi sobre la convergència digital a l'Estat. Un grup de 25 investigadors capdavanters en aquesta matèria es van reunir sota el nom d'Infotendencias (Díaz-Noci, 2010b) amb l'objectiu, entre d'altres coses, d'arribar a un consens en la definició del concepte. Aquest n'és el fruit: La convergència periodística és:

Un proceso multidimensional que, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una. (Salaverría Aliaga, García Avilés, & Masip, 2010, p. 59)

## 2.3. El context de la convergència periodística

La primera cosa que hem de tenir clara és que perquè la convergència apareixes, una sèrie de condicions van ser necessàries. En la digitalització, la crisi econòmica i la concentració empresarial trobarem els ingredients definitoris que van permetre que la convergència tingués lloc.

El terme es va posar de moda, molt de moda, a partir de l'any 2006 quan el World Editors Forum va fer de la convergència el tema central de la seva trobada anual (Masip & Micó, 2010, p. 18). Per aquella època ja es considerava un fenomen global: "It is a likely destination for the news media in many parts of the world, though the duration of the journey will vary from country to country" (Quinn & Quinn-Allan, 2005, p. 3). El viatge havia començat fa temps, ja que a l'any 2001, el fundador de l'Innovation Media Consulting Group, Juan Antonio Giner, ja deia que set de cada deu executius admetien tenir periodistes amb responsabilitats formals en almenys un altre mitjà del grup, a banda del diari on treballaven (Giner, 2001, p. 28). I encara deia més: "Media diversification is the past. Digital convergence is the present. Multi-media integration is the future" (Quinn & Quinn-Allan, 2005). Una dècada després, a l'enquesta d'abast mundial que cada dos anys conduïa l'associació mundial d'editors, coneguda com Newsroom Barometer, es podia comprovar que 81% dels diaris nord-americans ja havien integrat els equip encarregats de fer l'edició impresa amb els que feien la digital. A Europa la solució estava sent adoptada per 38% dels mitjans (Tulskaya, 2010). I a Espanya, segons l'Anuario de la Profesión Periodística d'aleshores, 61% dels editors afirmaven tenir redaccions fusionades (Farias Batlle & Paniagua Rojano, 2009). A Catalunya, la tendència era semblant i cada cop era més habitual trobar redaccions que fins ara havien funcionat de manera independent, l'una d'esquena a l'altra, iniciant aquest camí d'apropament (Masip & Micó, 2010).

Un estudi fet per Tyler Marshall (2008), recolzat pel Project for Excellence in Journalism del Pew Research Center, va capturar la instantània del moment: una indústria en les urpes de dues forces poderoses, però contradictòries. D'una banda les pressions financeres que amenacen la seva pròpia supervivència i de l'altra, una finestra d'oportunitats anomenada internet que l'obliga a ser més competitiva alhora que construeix nous ponts amb l'audiència.

Many editors believe the industry's future is effectively a race between these two forces. Their challenge is to find a way to monetize the rapid growth of web readership before newsroom staff cuts so weaken newspapers that their competitive advantage disappears (Marshall, 2008, p. 2).

Hi la percepció que els empresaris troben en la convergència una garantia per a salvar els mitjans impresos, però en realitat és quelcom més que una mesura desesperada. Els processos més destacats han estat iniciativa de grups molt potents com Media General a Florida (Dupagne &

Garrison, 2006), el Group Tribune a Chicago (Huang et al., 2004) o Belo Corp. a Dallas (Lawson-Borders, 2003). A Gran Bretanya, per exemple, una de les experiències més interessants ha estat el cas de la televisió pública, la BBC (Cottle & Ashton, 1999; Hemmingway, 2007), tendència que es va consolidar a Europa: a la sueca SVT (Syvertsen, 2003), a la noruega NRK (Erdal, 2007a) o a la danesa DR (Petersen, 2006), per esmentar alguns dels casos més rellevants. Ara, perquè aquests projectes poguessin tenir lloc, calia quelcom més que una conjuntura econòmica, tot i que l'ombra de la crisi jugarà el seu rol. Res hagués passat sense les condicions pertinents: la digitalització i les noves estructures empresarials, que van permetre la cristal·lització d'aquestes estratègies.

### 2.3.1. La crisi econòmica

Quan el periodista Paul Gillin va trobar dificultats per publicar un assaig on preveia “the near-total collapse of the American newspaper industry as we know it” (2006), va decidir fer-se amb la seva pròpia pàgina web: Newspaper Death Watch. Semblava agosarat dir una cosa així, tot just quan els guanys de la indústria assolien un rècord. A Göteborg, la World Association of Newspapers va presentar dades optimistes amb un increment a nivell mundial de les xifres de vendes del 2,57% per a l'any 2007 i del 9,39% en les vendes dels últims cinc anys. En afegir dades de la premsa gratuïta, la difusió va augmentar 3,65% en relació a l'any abans i un 14,3% en l'últim lustre (Larrañaga Rubio, 2009, p. 61). “But as followers of the technology industries know,” deia Gillin, “businesses often enjoy their most profitable years just before they collapse” (Gillin, 2007). I això és el que va passar:

The financial crisis was triggered in the first quarter of 2006 when the housing market turned. A number of the mortgages designed for a subset of the market, namely subprime mortgages, were designed with a balloon interest payment, implying that the mortgage would be refinanced within a short period to avoid the jump in the mortgage rate. The mortgage refinancing presupposed that home prices would continue to appreciate. Thus, the collapse in the housing market necessarily meant a wave of future defaults in the subprime area —a systemic event was coming (Acharya et al., 2009, p. 89).

El que semblava una crisi ianqui va desencadenar un efecte allau sense precedents després de la fallida de Lehman Brothers el 15 de setembre de l'any 2008. “When the United States sneezes, the rest of the world catches a cold” (Roubini & Mihm, 2010, p. Chapter 5), malauradament el clixé es feia realitat. La circulació dels diaris va començar a caure, primer allà i després a tot arreu. L'efecte dominó es va manifestar especialment a l'Estat, degut a l'esclat de la bombolla immobiliària. En acabar 2008, els diaris a Espanya van veure el descens dels seus beneficis nets en un 95%, passant de 232,9 milions a 11,9 milions d'euros (AEDE, 2010), en el transcurs d'un any. Per descomptat que la crisi és un dels motius que expliquen aquest minvament, però n'hi havia altres com l'expansió de la premsa gratuïta, la consolidació de les audiències dels nous actors digitals i per descomptat, el canvi

d'hàbits del consumidor. Als Estats Units, internet ja era el principal punt d'arribada per informar-se sobre els esdeveniments, seguit per la televisió. A Espanya la relació no és exacta, ja que la televisió encara manté el seu pedestal, al costat d'un creixent protagonisme de les xarxes socials:

Lo que se modifica es la manera de acceder a esa información y la forma de relacionarse con ella, que deja de ser exclusivamente unidireccional. Aunque los medios de comunicación continúan manteniendo un papel central, otros actores como buscadores y redes sociales adquieren una importancia creciente (Masip et al., 2015, p. 369).

La premsa escrita quedava en un tercer lloc (López García & Pereira Fariña, 2008), atès a l'allunyament del públic jove —encara no els hem identificat com a *mil·lenials*— i la creixent reorientació dels lectors cap al consum de notícies en línia, que en cinc anys, segons Eurostat, registrava un increment del 18% al 31%, a data de l'any 2010 (Casero Ripollés, 2010, p. 596). El resultat és que les audiències s'atomitzen, els internautes es conformen amb els titulars que ofereixen els cercadors o *agregadors* de continguts, a banda de comptar amb canals no tradicionals per assabentar-se del que passa al món. Davant d'aquest panorama, la convergència emergeix com una solució. Sobre tot perquè la recessió actuarà d'accelerador de la pèrdua d'influència dels mitjans tradicionals, situació que es agreujarà quan un dels pilars del sector es ressenti: la publicitat. En minvar els ingressos per publicitat i augmentar la competència per mantenir-la, l'equilibri en el compte de resultats acaba sent un delicat exercici de funambulisme. La preocupació creix de forma vertiginosa entre els responsables periodístics, al mateix ritme en que perden quota publicitària. Les dades de l'estudi Infoadex sobre inversió publicitària a Espanya són demolidores:

La inversión real estimada en Medios Convencionales alcanzó los 5.621,3 millones de euros durante el año 2009, cifra que supone un decremento del -20,9% respecto a la registrada en el año anterior. Por segundo año consecutivo todos los medios presentan caídas en su cifra de negocio, con la excepción de Internet, cuya inversión crece (Infoadex, 2010).

Però que això no ens enlluerni. Si en un principi aquesta relació sembla indicar que el que es perd al paper va a internet, la realitat no és exactament aquesta. No hi ha un equilibri.

En su conjunto, Internet ha tenido un crecimiento interanual de 7,2%, llegando a alcanzar un volumen de inversión publicitaria de 654,1 millones de euros frente a los 610,0 millones del año 2008. El porcentaje que Internet supone sobre el total de la inversión en el año 2009 en el capítulo de Medios Convencionales es del 11,6% (Infoadex, 2010).

A l'apartat sobre diaris, l'informe explica que a l'any 2009, havien aconseguit un volum d'inversió de 1.174,1 milions d'euros, ocupant la segona posició —després de la televisió— amb un total de 20,9% d'inversió publicitària. Però això representa un -22,1% respecte a l'any anterior. És a dir, el ritme de creixement d'un, encara és modest en comparació amb el ritme de pèrdues de l'altre. Ara bé, no parlem de solucions de conjuntura per a problemes conjunturals. L'economista Julia Cagé recorda que aquesta no és una crisi nova: “Incluso en Estados Unidos, país de la publicidad por excelencia, los ingresos publicitarios de los diarios en relación con el producto interior bruto (PIB) no han dejado de disminuir desde 1956” (Cagé, 2015, p. 14). En aquest context, la convergència “no és tan sols una opció desesperada per salvar els mobles per mitjà de la reducció de costos i de l'augment de l'eficiència i la rendibilitat” (Masip, 2011, p. 33), sinó que obre la possibilitat per fer un millor ofici amb els recursos disponible, segons les lleis pròpies de cada plataforma (Masip, 2011).

### 2.3.2. Digitalització

L'Informe de la Comunicació a Catalunya 2009-2010 descriu un moment de canvis estructurals molt importants on la progressiva implantació d'internet obria nous espais, creava nous mitjans i noves formes de consum de la informació amb incidència en diverses esferes de la vida política, social i cultural, la qual cosa es va creuar “amb una crisi econòmica que ja no es pot entendre com a conjuntural, sinó que està forçant canvis de model en la organització de l'economia” (de Moragas i Spà, 2011, p. 15). La digitalització és per on tot va començar. El procés de conversió digital viscut en les darreres dècades ha exigit noves formes de producció, gestió i distribució dels continguts. Des de la dècada dels noranta, les tasques de processament i emmagatzematge de la informació es van veure simplificades, gràcies al codi digital (Terceiro Lomba & Matías Clavero, 2001).

La conversión en código binario (unos y ceros) de cualquier tipo de información, ya sea textual, sonora o visual, la hace susceptible de ser editada mediante el empleo de aplicaciones informáticas y/o transmitida a través de sistemas de telecomunicaciones, gracias a las cada vez más sofisticadas técnicas de compresión/descompresión de la información existentes (Moreno, 2009, p. 18).

Aquesta convergència de codis va permetre la tecnològica, unificant els artefactes i donant pas a una certa convergència instrumental, on tots els camins acabaven a l'ordinador, punt de trobada i d'integració tecnològic. En unificar-se els aparells, també ho fan les aplicacions informàtiques i, pel que fa a la pràctica periodística, els sistemes de gestió de continguts, millor coneguts com *Content Management System* (CMS). És a dir, des d'un punt de vista estrictament tecnològic, la digitalització dels continguts a través de l'ús de la tecnologia, és fonamental per fer possible la convergència. Malgrat que encara hi ha una clara diferenciació entre el programari darrere la gestió dels continguts impresos i els digitals, la tendència és cap a la integració de sistemes que permeten la gestió de tots els mitjans:



els impresos, els audiovisuals, els multimèdia. L'evolució és clara: passem de sistemes editorials monomèdia a una estructura multiplataforma.

Sobre això, és important fer un apunt. Sabem que la convergència es va popularitzar durant la dècada dels setanta com una forma de descriure la integració dels ordinadors, els sistemes de radiodifusió i les telecomunicacions. Autors com Andrew Chadwick (2013) però, creuen que en aquesta concepció hi ha un problema inicial: el de pensar que hi ha una única plataforma on convergeixen tots els mitjans. A la pràctica, fins i tot Henry Jenkins (2014) va admetre que hi ha hagut canvis en els mitjans, així com un entorn de competència i resistència que moltes vegades ha marcat la frontera entre els mitjans tradicionals i els nous mitjans. En tot cas, la democratització en la producció informativa —que es produeix a través de la proliferació i distribució de les tecnologies digitals, *ergo* la digitalització— ens obliga a mirar més enllà dels enunciats teòrics, perquè sigui com sigui, aquest procés ha permès a les empreses de comunicació reduir els processos i fer possible la reutilització i explotació posterior a través de múltiples suports, diferents a aquells en què els continguts s'havien elaborat en un principi. Aquest avenç en la substitució de la tecnologia analògica per sistemes digitals, de caràcter numèric, ha fet possible, sobre tot en el sector de la premsa, l'estalvi de temps i l'increment de beneficis en les rutines tradicionals dels periodistes. A banda, en termes empresarials, també va permetre l'estalvi de diners, millorant l'entorn general.

### 2.3.3. Concentració empresarial

L'empresa, com a escenari on té lloc la convergència, és un element que, al costat de la digitalització, la concentració i la diversificació empresarial, resulta imprescindible a l'hora de concebre processos de convergència. De fet, hi ha autors que consideren que en un context així, l'interès per treure el major profit possible de les sinergies entre els suports d'un mateix grup són encara més visible (Edo, López, & Portilla, 2007). En aquest sentit, els trets definidors de la comunicació a Catalunya durant el bienni 2009-2010, segons l'Informe de la Comunicació (de Moragas i Spà, 2011), es va centrar en tres factors: la implicació de la crisi econòmica sobre el sector comunicatiu català. La incidència de les polítiques públiques en l'espia català de comunicació. I la transformació dels usos i consums de comunicació en el context de la convergència tecnològica i de l'accelerada de la connexió a internet. Per això, es pot afirmar que “la convergència és una reacció davant la situació convulsa que travessa la indústria des de fa més d'un decenni” (Masip & Micó, 2010, p. 19). D'entrada ja podem detectar motivacions més econòmiques que no pas periodístiques.

Les primeres passes es van fer amb la informatització de les redaccions que com hem dit abans, a Espanya va començar de forma tardana, als anys vuitanta. Els mitjans treballaven a partir de tecnologia analògica, de manera independent els uns dels altres, però coexistent de manera harmònica.

Amb la digitalització, els mitjans comencen a cooperar per tal d'abaratir els processos productius i beneficiar-se per separat dels avantatges de cada suport. Comencen a conviure tecnologia analògica i tecnologia digital. Però amb el canvi de mil·lenni, la irrupció d'internet i la proliferació de noves plataformes fan que l'entorn digital es faci hegemònic. És allà, en aquell precís moment, quan arrenquen els processos de concentració i diversificació mediàtica:

En efecte, després de la digitalització de les companyes periodístiques, les redaccions d'algunes capçaleres i plataformes audiovisuals del territori s'estan acostant i estan treballant conjuntament; la majoria dels redactors d'abans acumulen cada cop més competències (fotografia, maquetació, etc.) i generen continguts per a suports diversos (premsa, ràdio televisió, Internet, etc.). O sigui s'hi observen comportaments i maniobres que entren plenament dins del que es coneix com a convergència (Masip & Micó, 2010, p. 6)

Grans grups de comunicació inicien de ple aquests processos amb el canvi de mil·lenni. Un dels pioners en aquest cas és el Grup Prisa, amb la creació de Prisacom a l'any 2000. D'aquesta manera, el grup editor del diari *El País* “fue pionero en España en la creación de una unidad de negocios orientada a la producción y difusión de contenidos digitales mediante la gestión editorial coordinada de varias cabeceras como Elpais.com. Cadenaser.com, As.com y Cincodias.com” (Cea Esteruelas, 2009). Encara serà d'hora per considerar això una cas d'integració de redaccions de mitjans impresos amb els digitals, però autors com Salaverría (2010, p. 32) ja ho veuen com una modalitat de convergència periodística. Altra cosa serà el panorama de Prisa a l'any 2009, quan “el diario *El País* decide acometer la ya anunciada fusión de sus redacciones, impresa y online, en un intento ‘sui generis’ de aprovechar ‘las virtudes del otro’” (Rojo Villada, 2010, p. 242). Per aquella època, les iniciatives d'integració es multiplicaven al món: Guardian Media Group, *Financial Times*, *The Times*, *The New York Times*, *O Estado de S. Paulo*, *Clarín*, *El Tiempo* de Bogotà (Salaverría, 2010, p. 30). Alguns van desenvolupar models horitzontals, on aprofitaven la seva presència en diversos mitjans, i d'altres van impulsar estructures més verticals. El virus es va escampar.

Un memo intern d'*El Mundo*, signat pel director Pedro J. Ramírez parlava de “Una cocina y dos restaurantes,” (Sábada Chalezquer, 2010) al·ludint al procés d'integració de les redaccions de paper i digital. Però hi havia molt més de fons. Aquell any, RCS Mediagroup, accionista majoritari de l'empresa editora d'*El Mundo*, Unedisa i de la responsable d'Elmundo.es (Mundinteractivos), va adquirir Recoletos i per tant, la italiana RCS Rizzoli va passar a ser propietària d'un munt de diaris: *Marca* (Orihuela Colliva, 2010) i *Expansión* (Vara-Miguel, 2010), entre els més importants —que hauran de viure els seus processos interns d'integració—, a més de dos especialitzats: *Diario Médico* i *Gaceta Universitaria*; i Radio Marca i Veo TV. Entre mudances i transformacions, “the new multimedia group, known as Unidad Editorial, moved to a new building in December 2007, which currently

houses one of Europe's largest newsrooms" (García Avilés et al., 2014, p. 10), el director de la divisió d'internet de Unidad Editorial, Alex Palomo, deia que "el nuevo objetivo prioritario de la dirección es conseguir marcas fuertes con redacciones únicas" (Vara-Miguel, 2010, p. 270).

El cas de *La Vanguardia*, un *old-timer* de la premsa escrita, és curiós perquè tot i mantenir al dia d'avui les redaccions de paper i digital separades —"la marca es la misma pero el producto es diferente" (Justel Vazquez, 2015, p. 77)— sí que hi ha certes sinergies mínimes que permeten afirmar que el Grupo Godó experimenta un cert grau de convergència: "En los puestos de responsabilidad encontramos personas con poder de decisión en ambos soportes. El director Màrius Carol lo es, desde el relevo de Josep Antich en diciembre de 2013, tanto para la edición impresa como para la online" (Justel Vazquez, 2015, p. 78). A més, fa temps que aquest gegant va desembarcar en el món audiovisual amb 8TV i RAC1. També el Grupo Planeta, líder en el mercat d'edició en castellà a escala mundial (de Moragas i Spà, 2011, p. 24) entra en el lloc de la convergència periodística en adquirir, en societat amb el grupo italià DeAgostini, el control de Antena3 (incloent-hi la cadena Onda Cero) (Jones, 2011, p. 191) i el diari *La Razón*, a través d'una participació del 56,9% en l'editora madrilenya Audiovisual España 2000, la Sociedad de Radio Digital Terrenal y RKOR-Radio Intereconomía.

Un altre cas és el de l'*Avui*: diari fundat a l'any 1976, editat aleshores per la Corporació Catalana de Comunicació, en societat participada amb el Grupo Godó (40%), Planeta (40%) i l'Institut Català de Finances (20%); fins que a l'any 2009, el grup Hermes Comunicacions, editora del diari *El Punt*, adquirís el 100% per fusionar ambdues capçaleres (Masip, 2010, p. 250). L'*Avui* va ser un diari pioner en molts aspectes: en termes polítics, el primer en català des de l'any 1939 i, en termes tecnològics, pioner amb la seva edició digital. Però res d'això li va garantir la supervivència: "La història de l'*Avui* és una mica com una paràbola bíblica. Hi surten totes les coses que no s'han de fer i s'apunten les que ens ajudarien a ser millors" (Favà Compta, 2017, p. 13). La literatura acadèmica hi és d'acord: "El caso del diario *Avui* es un buen ejemplo de la situación en que se encuentran buena parte de los periódicos en España: debilidad empresarial y financiera, falta de ideas claras para salir de la crisis, desconfianza en internet, etc" (Masip, 2010, p. 250).

Però no ens equivoquem: els grups de gran abast empresarial no tenen l'exclusiva a l'hora d'apostar per la convergència. És històric: "No cal pas subtrallar la importància que ha tingut en tot temps la premsa comarcal catalana" (Torrent & Tasis, 1966a, p. 9). Diversos autors (Guimerà et al., 2008; Masip & Micó, 2010) sostenen que a partir de l'any 2008, els nous grups multimèdia de proximitat prenen protagonisme com a importants dinamitzadors del sector, enmig d'una coyuntura on la premsa acusa un clar estancament en la difusió i en el sorgiment de noves publicacions:

En aquest sentit, la tendència a crear grups multimèdia encetada a finals dels noranta s'ha accelerat aquest bienni (...) Tot plegat, però, es desenvolupa en un context de crisi econòmica les conseqüències de la qual encara estan per veure en el sector local (Guimerà et al., 2008, p. 6).

Un bon exemple n'és el Grupo Segre, empresa fundada a partir de la societat anònima que va permetre als anys noranta el desenvolupament de Segre Ràdio (Micó et al., 2009, p. 126) A l'any 2001, van entrar en el món audiovisual amb el concurs de la televisió digital terrestre (TDT), consolidant-se com un dels grans operadors a les terres de ponent. A l'any 2008, va ampliar de dues a tres, les seves quantitats de freqüències. I a més a més, va tenir presència a la premsa gratuïta a través d'una edició local del diari ADN, ara ja desaparegut. Aquest, però, no és un cas excepcional. Al llarg de tota Catalunya podem trobar casos semblants d'empreses que volen diversificar el seu radi d'acció, en una primera instància en un context analògic —tot el que passava a la dècada dels noranta— i més tard, en un context digital —l'actualitat.

## 2.4. Convergència en la producció

Des que la premsa va començar la seva història a Catalunya —amb la circulació dels primers fulls volanders a mitjans del segle XVI— resulta obvi dir que moltes coses han canviat. Però alhora seria de miops no veure que hi ha quelcom intacte: “Amb la concisa precisió que caracteritza el savi, un historiador explica així la naixença de la premsa: «El desig d'una informació ràpida i d'una distracció regular va donar existència a la premsa periòdica»” (Torrent & Tasis, 1966b, p. 17). Esclar que el ritme per sadollar aquell desig —i els mecanismes per fer-ho— és quelcom que s'ha transformat de forma progressiva a l'emparedat d'innovacions tecnològiques, i segons el context social, cultural i polític de cada moment històric.

En aquest sentit, és aclaridora la feina recopilada per Barnhurst i Nerone (2002) sobre l'evolució de la premsa als Estats Units, des del segle XVIII fins l'any 2000. Es tracta d'un interessant recorregut que explora les connexions entre els diaris i la cultura cívica democràtica: “Americans still like to think that democracy is rooted in deliberation (Is it any longer? Was it ever?) and that the newspaper helps make deliberation possible” (Barnhurst & Nerone, 2002, p. 1). Aquest procés de deliberació —reïxat o no— s'ha d'entendre a l'ombra dels avenços tecnològics i no analitzant aïlladament els continguts: les maneres d'escriure, els sistemes d'organització, fins i tot la introducció d'imatges, el color, l'espai, la tipografia mateixa. Tot està lligat amb les formes com els diaris —aquí o allà— arriben a la gent: un cop lectors, un cop votants, un cop consumidors.

La tecnologia sempre hi és al darrere canviant les formes de fer i, fins i tot, la parla. Ja ningú fa “gemegar les premses”, com es deia abans, fa molt de temps, quan al poble, la tecnologia de punta

eren les impremtes de fusta, una antiga màquina que “utilitzava encara els tampons de cuir, recoberts de tinta, amb els quals un dels premsistes fregava els motlles” (Ferrà i Martorell, 2011). El tòpic es corresponia amb la realitat social dels pacífics burgesos que, allà a la masia, volien saber com anava la guerra (Torrent & Tasis, 1966b, p. 17). No parlem encara de sales de redacció, molt menys de corresponsals de la gleva. Per això, caldrà esperar fins a finals del segle XIX, quan l’ofici es fa amb un lloc on desenvolupar-se: la sala de redacció, l’espai de treball dels periodistes.

Fer-ho possible va dependre de moltes tecnologies: el cable transatlàntic, el ferrocarril, el telèfon, el telègraf, sense les quals arribar a grans audiències resultava quimèric. Amb el temps, com recullen Barnhurst i Nerone (2002), se separa el treball mecànic, de l’administratiu i de l’editorial, tot per tal de satisfer les necessitats dels anunciants. Després, amb el segle XX hi van aparèixer perfils dedicats, gràcies a les millores en el disseny dels diaris i l’ús intensiu del paper com a suport publicitari. Sorgeixen departaments específics —sobre tot a l’àrea comercial— que es desvinculen definitivament de l’àrea editorial. Al respecte, Gay Talese fa un retrat immillorable:

De los cinco mil trescientos siete empleados que formaban la nómina completa del *Times*, sólo setecientos pertenecían al departamento de noticias situado en el tercer piso. Eran subdirectores, reporteros, correctores de originales, críticos y ayudantes, que tendían a considerarse a sí mismos como la totalidad del *Times*, su verdadero cuerpo y alma. Si no ignoraban por completo la existencia en el edificio de otros departamentos importantes, como producción, promoción y publicidad, los contemplaban con cierta condescendencia; pero el que más desdén les inspiraba era el de publicidad, el cual, al fin y al cabo, estaba siempre lidiando de un modo directo y permanente con el más codiciado de los productos: el dinero (Talese, 1973, p. 68).

Més endavant, amb la informatització de les redaccions, l’esclat de la informàtica farà un gir en el quefer periodístic, atorgant als redactors accés i control sobre la maqueta del diari. Amb la introducció d’aplicacions d’autoedició, naixerà un primer estadi de polivalència, que més tard, la digitalització s’encarregarà d’exacerbar. El punt d’aquesta breu introducció és establir que al llarg del temps, l’estructura de treball dels diaris ha intentat adaptar-se al moment històric, generant, cada cop, noves formes de producció i organització. Això mateix passa amb la convergència de redaccions.

Com hem vist al llarg d’aquestes pàgines, convergència i redaccions integrades son termes que comparteixen un alt grau de sinonímia. Sovint es fan servir de forma indistinta, tot i que no volen dir el mateix. Malgrat la semblança son conceptes ben diferents. Això sí, tots dos claus. La convergència té una connotació dinàmica, de procés, tendencial, de dues línies que convergeixen en un punt, per això Salaverría i Negrodo (2008) ens demanaven creuar els dits a l’hora d’explicar el fenomen: “La fusión de redacciones es sólo una de las concreciones prácticas de la convergencia” (p.

16). En temes periodístics parla de dos o més equips treballant en conjunt, a través d'una unitat de producció única. Implica un espai físic comú, una direcció editorial comuna i l'ús d'una mateixa tecnologia. En el capítol sobre models de redaccions integrades, els autors identifiquen les modalitats que té un diari a l'hora de plantejar-se un procés com aquest, a partir de dues "escales": mediàtica; convergència a dos (papel + online), convergència a tres (papel + online + tv), convergència a quatre (papel + online + tv + radio) i geogràfica; convergència en mitjans nacionals i en mitjans locals i regionals. Tanmateix, cal recordar les diferències que pot haver-hi entre els continguts, el llenguatge periodístic i el perfil de les audiències de cada mitjà.

Pel que fa a la producció integrada, es refereix a l'organització en el procés de fer notícies. Només cal recordar els treballs de Quinn (2005) i Dailey, Demo, & Spillman (2005) per subtrallar els diversos nivells que hi ha en el marc de la convergència: des de col·laboracions esporàdiques fins a produir conjuntament sota l'aixopluc d'una redacció unificada. El principal risc d'això, com sabem, és la pèrdua de pluralisme i la homogeneïtzació dels discursos (Huang et al., 2004).

Por eso, una empresa periodística que planea poner en práctica un verdadero proceso de convergencia entre sus medios no debería limitarse a pensar en cómo reubicará los puestos de trabajo de sus periodistas. Aventurarse en un proceso de convergencia exige una reconversión integral de toda la empresa (Salaverría & Negro, 2008, p. 16).

N'hi ha qui troba en la convergència una oportunitat per adaptar-se a les noves exigències de l'audiència, revisant el model empresarial (Chan-Olmsted & Chang, 2003) o qui vol reduir despeses amb la esperança de millorar la qualitat (Quinn, 2004). Sigui com sigui, és una decisió que ve de dalt, estrictament empresarial, tot i que el seu pes recau sobre les espatlles dels reporters. Dit això, cal insistir en que "no existe un modelo único de convergencia que haya sido (ni pueda ser) implantado de modo general" (Salaverría Aliaga et al., 2010, p. 44). El que pot funcionar a un diari a Hartford, Connecticut, és possible que no funcioni gens a Lawrence, Kansas (Kolodzy, 2006) o encara més —o menys— a Barcelona, Catalunya.

#### 2.4.1. Les fórmules de la convergència

Però hem de tenir un marc que ens permeti administrar el fenomen. En resum, les noves formes de producció integrada i d'organització de redaccions se solen plantejar en tres escenaris: el de la coordinació de redaccions aïllades, el de la col·laboració entre redaccions i el de la integració plena. En el primer cas, el més comú es mantenir les redaccions separades funcionant de manera més o menys autònoma. El pes de la plataforma està per sobre dels continguts i la manera més habitual de cooperació és la promoció creuada. En general, el pes de les cultures periodístiques s'imposa. En el

segon cas, el model de col·laboració entre redaccions, implica un major contacte entre els equips, moltes vegades gestionada a través d'una figura de coordinació. Aquest és el model preponderant entre redaccions impreses i digitals, on cadascuna s'ocupa de la seva plataforma, compartint recursos segons indiqui el coordinador multimèdia. La integració plena representa un estadi superior on es combinen *hardware* i *software*, arquitectura i infraestructura per a la producció multiplataforma. En aquest tercer cas, la figura del coordinador és substituïda per un sistema central de notícies i de gestió del flux informatiu. En principi no hi ha un predomini de cap plataforma i tota la producció i distribució de continguts respon al mandat de l'actualitat informativa.

Com escriu Miquel de Moragas (2011, p. 301) “els grups del país han optat per explotar totes les possibilitats que la convergència de redaccions els ofereix, i que exigeixen la construcció de noves relacions entre periodistes i sales de redacció.” Ara, la fusió de redaccions, així com els estadis previs —però aquest amb especial èmfasi— ha de superar tota mena d'entrebancs fins arribar al seu desenvolupament ple. Per exemple: com fer perquè potenciar la redacció web no sigui en decandiment de la redacció en paper, que finalment és la plataforma que aporta més ingressos. Com trobar l'equilibri entre els ritmes de producció i els torns de treball de cada plataforma. Cada cas generarà reptes diferents i solucions *ad hoc*.

És a dir, les tres formes bàsiques de convergència que hem enunciat, no són models únics ni impermeables entre ells. Segons el nombre de mitjans implicats, les formes poden variar. El que es manté és la presència d'internet com l'eix vertebrador del tot plegat. El cas de la convergència d'un mitjà tradicional amb la seva versió digital, és on millor es veuen els problemes de conciliació en els ritmes de treball: passem d'un tancament diari a un tancament gairebé continuu. Aquesta modalitat, que sol ser la més habitual, demana molta planificació dels recursos humans i tecnològics. Si a l'equació afegim un mitjà audiovisual, el procés de convergència es complica, posant de relleu les diferències de cultura periodística esmentades abans. Posar les imatges per damunt de les paraules comporta un altre criteri sobre el fet informatiu. A Catalunya el millor exemple és de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA), que també serveix per exemplificar el model de convergència a quatre, si es tenen en compte els dos canals de televisió, la ràdio i les versions webs.

In 2007, the public media corporation consisted of four separate companies employing more than 2000 professionals. Televisió de Catalunya produced seven television channels, including the one leading audience ratings in Catalonia and a 24-hour news operation. Catalunya Ràdio broadcasted four radio stations, one of them for 24-hour news. CCRTV Interactiva was created in 2000 to manage the web presence of the group, with a news portal since 2003. Activa Multimèdia Digital was founded in 1997 to research and produce interactive television content. In 2011 Televisió de Catalunya took over

Activa Multimèdia Digital and CCRTV Interactiva as the initial step to integrate all companies in a single one (Micó, Masip, & Domingo, 2013, p. 125).

Jaume Masdeu, impulsor del projecte i exdirector de notícies argumentava llavors que havien d'entendre la informació com un servei i no pas com un producte. En les diverses etapes d'aquest procés, els periodistes que treballaven en les plataformes digitals alimentaven la producció de continguts principalment a través de cables d'agències, enriquint-los amb material audiovisual capturat dels servidors de continguts audiovisuals com els canals de televisió i ràdio. Per la seva banda, els periodistes van començar a participar en les reunions de notícies de la ràdio i en les reunions de planificació setmanals de la sala de redacció de la televisió. Però, tot i haver-se plantejat una fusió corporativa, les redaccions treballaven com equips separats. Investigadors que el van estudiar d'a prop, el van caracteritzar com un cas paradigmàtic de fracàs en la difusió de innovacions "as the plan has only been partially implemented amid fierce resistance from the newsrooms" (Micó, Masip, & Domingo, 2013, p. 125). Aquest exemple obre la porta a noves fórmules on, degut a la complexitat, el camí emprés sigui el d'integrar únicament certes seccions en lloc de fer-ho amb redaccions completes, mentre es desenvolupa una mentalitat de producció multiplataforma, perquè produir notícies de forma convergent exigeix un canvi d'actitud del periodista.

#### 2.4.2. Les formes de la producció multiplataforma

A continuació repassem algunes de les formes més habituals de producció multiplataforma en l'àmbit periodístic segons el model de Dailey, Demo i Spillman (2005, Il·lustració 5). Totes elles amb nivells de complexitat diversos. Doudaki i Spyridou (2015) recorden com al llarg de la primera dècada del mil·lenni, la pràctica del periodisme *online* depenia altament de fonts externes o de continguts generats a partir d'un mitjà germà o de qualsevol altre mitjà. És el principi «ctrl C + ctrl V» del teclat: copiar i enganxar. "The 'copy-paste' principle was (and still is) largely acceptable and most of the content published in many of the news sites, especially the smaller ones, was 'shovelware'" (Doudaki & Spyridou, 2015, p. 6). Com si d'una pala es tractés, els continguts d'un mitjà es bolquen a l'altre. El món acadèmic ho anomena així, *shovelware* (Boczkowski, 2004; Paterson & Domingo, 2008; Quandt, 2008) o clonació de continguts. La participació del redactor es redueix a la tria de notícies que saltaran d'una plataforma cap a l'altra. En fer-ho de forma automatitzada, es garanteix un mínim de continguts pels cibermitjans. Era la pràctica més comuna dels inicis de la web atès a la por davant el canibalisme dels continguts fets pel paper, la qual cosa resultava en versions *online* pobres o com a mínim, redundants. Dificilment hi havia una adequació segons la plataforma. Amb el temps, la tècnica s'ha sofisticat una mica sent més acurats a l'hora de triar les notícies. Tal com s'ha descrit, el *shovelware* es troba en redaccions aïllades o amb una mínima convergència.



En el cas de la col·laboració de redaccions és més comú trobar pràctiques de promoció creuada: “The degree of participation can be reflected in the amount of shared content and cross-promotion in each medium, with the assumption that greater effort devoted to such content will ultimately lead to greater success of the convergence partnership” (Ketterer et al., 2004, p. 2). Aquesta forma no suposa crear continguts nous, sinó transferir l’audiència d’un mitjà cap un altre, a través de l’ús de paraules o elements visuals que el publicitin. Ara, també pot servir per ampliar la informació oferta en una de les plataformes, com per exemple, convidant al lector des de l’edició en paper, a continuar una versió ampliada d’aquell contingut a la versió digital del mitjà.

Una altra cosa és l’anomenada coopetició, anglicisme producte del mix entre cooperació i competició. És com si de cop, en mig d’un partit de futbol, jugadors contrincants s’ajudessin a marcar un gol que els beneficiarà ambdós. Potser la metàfora no és la més clarificadora, perquè d’alguna manera, els equips haurien de ser de lligues diferents. És a dir, mitjans dirigits a nínxols de mercats diferents que comparteixen informació o altres aspectes del negoci. Aquesta col·laboració només es pot produir quan no hi ha un avantatge competitiu d’un respecte a l’altre. Sigui com sigui, la situació ha de ser una dinàmica *win-win* per totes bandes.

En aquest aspecte, 8TV va portar a la pràctica una experiència interessant, tot i que efímera. La cadena de Godó convidava a l’informatiu nocturn redactors dels diaris del grup (*La Vanguardia* i *El Mundo Deportivo*) perquè donessin la seva visió sobre una de les notícies rellevants de la jornada, que seria tractada en l’edició de l’endemà. Es tracta d’un model més evolucionat que la promoció creuada, en la mesura que el redactor convidat elabora una peça per a un mitjà que no era el seu (Masip & Micó, 2010, p. 26).

Amb el canvi de segle, les expectatives del món acadèmic eren altes vers la tecnologia com a portadora de beneficis. Un pas endavant, en aquest punt, el trobaríem a la compartició de continguts. No parlem de clonació —*good-bye, Dolly*— sinó d’un re-empaquetatge de la informació.

In the cross-media newsroom of the future, journalists of different platforms would be strategically cooperating and sharing content. Theoretically, a convergent and cross-media news organization can continuously target diverse audiences through different platforms with complementary and non-repetitious information (Tameling & Broersma, 2013, p. 20)

És a dir, les peces informatives que genera un mitjà, ara sí, s’editen i s’optimitzen per adequar-les a la nova plataforma o mitjà. El clàssic: una notícia publicada en l’edició de paper d’un diari, s’adapta a les característiques narratives que exigeix el web, en la seva versió digital. Sobre aquest aspecte o forma de convergència en la producció, és important revisar el treball d’Ivar John Erdal

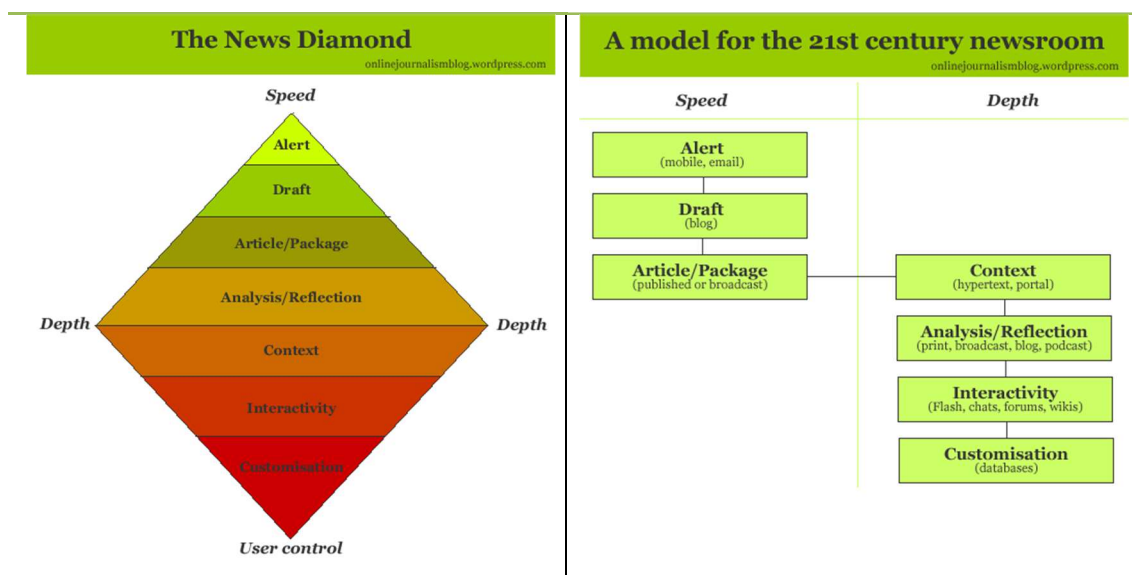
(2009) que amplia l'estudi amb el concepte de *repurposing*, entès com el reaprofitament dels continguts per a uns altres objectius diferents als originals: “As different media platforms use different sets of sign systems (audio, video, writing, images and graphics), this requires some form of translation or adaptation” (Erdal, 2009). L'autor ho fa en el cas de la televisió pública noruega, NRK, analitzant les transformacions que implica quan un contingut es trasllada d'una plataforma audiovisual a una enterament digital, o com és el pas de la ràdio cap a la televisió.

Finalment, tenim la producció integrada, una forma encara poc habitual, ja que tot el procés es dur a terme sabent que el producte final es distribuirà per a diverses plataformes. Sol ser habitual en empreses amb un estadi avançat de convergència on tots els equips treballen de forma integrada i amb una planificació que cuida cada detall. Per al bienni 2009-2010, segons l'Informe de la Comunicació a Catalunya, aquesta forma de producció només es trobava en mitjans de dimensions reduïdes, en la premsa comarcal, “com *La Veu de l'Ebre*, *Revista Cambrils*, *Capgròs*, *Cugat.cat*, per posar exemples de característiques ben diferents que veuen en el treball conjunt, on tots els periodistes produeixen per a totes les plataformes” (Masip, 2011, p. 33). Si bé és en aquesta direcció cap a on avancen els grans mitjans globals, en el cas català, era l'únic camí que podien seguir aquests projectes empresarials, com diu l'autor, “per assegurar la supervivència econòmica.”

#### 2.4.3. Produir per a la web

Recordeu això de la piràmide invertida? Deia John Herbet: “It works well on the printed page, but not on the computer screen” (2016, p. 2). La convergència periodística ens obliga a replantejar-nos el cicle productiu i les formes de treball, per tal d'adaptar-nos al ventall de possibilitats que ens obren les innovacions tecnològiques. Després de rumiar-ho molt, gairebé com a producte d'un miratge, en lloc de veure una piràmide invertida, Paul Bradshaw (2007) es va trobar davant un diamant, evidenciant que aquest ofici, el periodisme, és més aviat un procés en lloc d'un producte tancat. Aleshores, va ser a través d'aquesta doble forma, que va proposar el funcionament d'una redacció en el marc de la convergència periodística, on els redactors generen continguts per a plataformes impreses o audiovisuals, però sempre amb internet com a l'element vertebrador (Il·lustració 6).

L'autor té en compte dues característiques que intervenen de forma decisiva en el *news-making* a l'entorn digital: la rapidesa i la profunditat. A partir d'aquí, la construcció del fet noticiós va per etapes. La primera cosa és dir-ho el més aviat possible. Es pot fer a través d'una piulada al Twitter, un missatge de text —una alerta mòbil— o fins i tot un correu electrònic: “This shows you ‘own’ the story”, diu Bradshaw (2007). És la reacció immediata davant un *breaking-news*: “It reinforces your reputation for being first with the big stories; and for the smaller stories, it can provide an opportunity to add personality to your coverage (the ‘what I’m doing now’ approach of Twitter)”.



Hem de recordar que en aquest entorn, els ciutadans també poder ser —de fet, solen ser— els primers en anunciar un fet: “Amateurs could be reporters, in the most literal sense of the word —stories from the Szechuan quake to Sullenberger’s Hudson River landing to Syrian massacres were broken by firsthand accounts” (Anderson, Bell, & Shirky, 2015, p. 83). A la seva recerca comparativa sobre els usos periodístics de Twitter, Susana Pérez-Soler ho subratlla: “Las viejas restricciones de los modelos de producción, difusión y consumo de contenidos han empezado a diluirse. Los periodistas han perdido el monopolio de la información, pero han ganado un acceso fácil a las fuentes donde quiera que estén y en tiempo real” (Pérez Soler, 2015, p. 15).

El següent pas és “too rough for print or broadcast, but perfect for blogs,” diu l’autor. Parlem d’una mena d’esberrany, un flash informatiu on el lector pot trobar les claus d’allò que ha passat amb característiques semblants a les que tindria un teletip d’agència. Un cop fetes les alertes, desenvolupes el mínim —per exemple, afegint-hi enllaços— per tal que la notícia comenci a posicionar-se en els cercadors. El que toca després és tenir una aproximació més detallada a través d’un article. Bradshaw recomana fins i tot l’extensió: “the 300-word article or 3-minute package– is key to traditional news media’s appeal.” Fins aquí les accions marcades per la velocitat.

Aleshores, comença la baixada *in profundis*. Afegim context, aprofundim la informació, fent servir documentació externa a través de l’hipertext: “The print or broadcast report may also draw on some of this context, but it should refer to the online resource for more”, apunta Bradshaw. No serà fins el moment de l’anàlisi i la reflexió, quan la premsa pugui reprendre el protagonisme posant el llum sobre les seves pàgines per atorgar valor afegit, *old-style*. Però el web tornarà a l’avantguarda amb

la interactivitat, un nou valor a l'alça que requereix inversió, preparació i sobre tot, temps. A la redacció, demanarà la participació de persones, més enllà dels redactors: "They would help the story come alive on the Web in ways beyond words" (Usher, 2014, p. 14) Fent servir totes les eines que internet i altres tecnologies posen a l'abast, el mitjà podrà generar treballs "especials," amb l'objectiu de mantenir al lector lligat durant un llarg termini de temps, generant fidelitat i visites al lloc web. L'última etapa, segons el model proposat per l'autor, és la personalització: "The ability for users to customise information to their own needs" (Bradshaw, 2007). Per exemple, bases de dades.

Que la piràmide invertida sigui automàticament substituïda per la lògica del diamant, tampoc no és un fet assumit de ple per la comunitat acadèmica. Hi ha autors que la vindiquen, com Maria Alcalá-Santaella i Oria De Rueda (2004) en creure que simplifica la lectura de les notícies i que, com ho fa fet tota la vida, facilita el treball periodístic en el procés de producció. Ramón Salaverría (2004) també ha estat d'aquest parer al sostenir que, al menys en un primera etapa, els mitjans digitals van agafar en préstec fórmules de la premsa tradicional. La mateixa lògica, adaptada a una nova manera de llegir, perquè potser cal remarcar-ho, però el paper i la web no són el mateix. Segons estudis especialitzats, la lectura digital és més aviat un escaneig vertiginós: "F for fast. That's how users read your precious content. In a few seconds, their eyes move at amazing speeds across your websites words in a pattern that's very different from what you learned in school" (Nielsen, 2006). Llegim en forma d'efe. Segons l'estudi clàssic d'*eyetracking*, els usuaris comencen per la banda superior esquerra: "Y se mueven hacia la derecha. Acto seguido dan un salto a la izquierda y realizan de nuevo un movimiento horizontal pero más corto para de nuevo saltar a la izquierda y realizar un movimiento vertical recorriendo la página de forma vertical" (Cobo, 2012, p. 23). Per això la importància en el titular i en la força del primer paràgraf o *lead*. Però, altres limitacions apareixen quan els continguts s'amaguen darrere d'un mur de pagament. Aleshores, el *lead* ha de tenir ganxo, és a dir, ha de ser prou atractiu perquè el lector vulgui saber-ne més. En aquest sentit, Joao Canavilhas (2006) va proposar una alternativa a la piràmide invertida: la piràmide tombada, un model on la informació s'organitza en nivells successius de profunditat. La unitat base és el primer paràgraf, el lloc de les preguntes bàsiques del periodisme: qui, què, quan i on. El següent nivell és el del per què, les explicacions. I, finalment, es proporciona més informació de context, a través d'altres fonts documentals o enllaços interns o externs; que ja seria el nivell màxim d'aprofundiment, després de la contextualització. El que recomana Canavilhas és adaptar els textos impresos, redistribuint la informació en paràgrafs més curts. Un element molt important a tenir en compte és la manera de titular. Cobo (2012, p. 31) recorda que la tradició en els mitjans impresos respon a tres objectius: informar, atraure al lector i diferenciar d'altres notícies. Però a l'entorn digital, els titulars són a la vegada l'enllaç cap al text i el registre pels cercadors. Aquí, trobem una font inacabable de nous perfils professionals i especialitzacions.

Internet exige del periodista destrezas vinculadas a la capacidad de selección, análisis, verificación y jerarquización de las informaciones. A ellas se unen otras habilidades, tales como el dominio del lenguaje multimedia, la gestión de la comunicación con los usuarios y la transparencia en la toma de decisiones. Surgen perfiles adaptados a las nuevas demandas: gestor de redes sociales, gestor de comunidad, jefe de producto, analista de tráfico, experto en posicionamiento SEO y SEM, etc. Algunos perfiles profesionales se orientan a gestionar la información sobre los usuarios, la usabilidad web o el engagement con la audiencia, etc. en beneficio de la actividad periodística (García Avilés, 2016, p. 4).

En un món on es fan més de cinc bilions de cerques al dia (Enge et al., 2012, p. 2), volem que la nostra sigui la notícia trobada, la qual cosa requereix cada cop, un grau més alt de sofisticació i tècnica. El SEO, acrònim de l'anglès *Search Engine Optimization* és de fet, un conjunt de pràctiques que permeten capitalitzar la presència de determinat contingut en una posició de rellevància en el top de la pàgina de resultats, a partir de de determinats conceptes claus de cerca. Aquest és un camp de canvis definitius en la forma de fer periodisme i del qual se n'han ocupat diversos autors (Justel Vazquez, 2015; Masip et al., 2015; Ruiz Caballero, 2003).

#### 2.4.4. La producció de vídeo per a la web

El procés d'adaptació al qual s'ha de sotmetre el text, en el pas analògic al digital, no és gaire diferent al que experimenten altres suports com el vídeo. Cada cop més, elevar el grau de multimedialitat de les empreses passa per la combinació de codis textuais, sonors i gràfics. I en principi, la plataforma que ha demostrat millor capacitat en fer-ho, és la dels mitjans *online*. Abans, però, cal recordar la diferència entre multimedialitat i multiplataforma: la primera es refereix a la combinació de continguts i llenguatges; la segona, a la de suports i mitjans. Salaverría i Negrodo (2008) creuen que per fer possible el desenvolupament de la multimedialitat, la condició necessària és la convergència. En estudiar l'impacte d'internet sobre els continguts mediàtics, Van der Wurff (2008) va establir que contràriament al que es podria pensar, en un inici, els continguts textuais dominaven els mitjans audiovisuals. Estudis fets a Gran Bretanya (Thurman & Lupton, 2008) apuntaven cap aquí, establint la preferència del text per part de les audiències a l'hora d'informar-se, fent servir el vídeo com a complement. Però tot son processos. De la mà d'altres canvis tecnològics com la millora en les connexions, aquesta tendència es va revertir: “because, young people, who are heavy internet users, appear not to be adopting their parents' media consumption patterns” (Van der Wurff, 2008). Masip i Micó (2008b, p. 89) també en van prendre nota: “In recent years, there has been a noticeably greater development of video on the Internet and a change in the habits of media consumption which has not passed unnoticed by the cyber-media.” L'esclat de les xarxes socials també n'introduirà canvis. Per exemple, un altre estudi fet al Regne Unit, en analitzar més de 800 vídeos a Youtube (Peer & Ksiazek, 2011), va revelar que aquells que trencaven normes comunes de contingut —“e.g., use of sources, fairness”— acabaven recompensats per les audiències.

En qualsevol cas, la literatura acadèmica va resumir en tres, les possibilitats d'incorporar continguts multimèdia a l'entorn digital: a través de la juxtaposició de continguts, integrant-los o mantenint-los de forma autònoma. El primer cas, per exemple, té lloc quan en una pantalla s'ofereix un text amb una entrevista i un clip d'àudio de la mateixa entrevista. La integració de continguts passa quan combinem els discursos en una única unitat, com s'acostuma a fer en les infografies interactives. I els continguts autònoms es refereix al material que procedeix d'agències de notícies o vídeos que son generats per usuaris, i que se solen ubicar en espais específics dintre del mitjà.

Diversos autors (Canavilhas, 2007; Deuze, 2001; Masip & Micó, 2008b; Salaverría, 2005) desaconsellen la juxtaposició i recomanen evitar la duplicació de continguts, tot i que també n'hi ha qui consideri que pot afegir impacte emocional (García de Torres & Pou Amerigo, 2003). En tot cas, al *Manual de redacció periodística*, Díaz Noci i Salaverría (2003) sostenen que cal una veritable integració dels llenguatges per poder considerar un contingut multimèdia. Així, com recorda Mar Iglesias (2010, p. 56) “el missatge multimèdia hauria de ser un producte polifònic”, resultat de la conjugació de diversos codis que s'agrupen en una única unitat. Encara avui, els mitjans son a la cerca de formats que agradin a les audiències, vist que de la mateixa manera que passa amb la lectura, l'experiència de visualització a la xarxa és ben diferent de la de les pantalles tradicionals com la televisió. En aquest sentit, la tesis doctoral de Roger Cassany (2016) sobre mitjans catalans és reveladora. Després d'analitzar més de 700 vídeos fets entre 2012 i 2014, afirma que cada cop els cibermitjans en fans més ús i que cada vegada són més diferents als de les cadenes de televisió.

En general, podem dir que els cibermitjans han multiplicat quantitativament els continguts que ofereixen (...). Els vídeos ciberperiodístics són, respecte dels televisius, més llargs (sense limitació aparent en la durada), més mimètics (amb menys presència de veu narradora, amb més presència de la veu dels personatges, amb plans més llargs i amb més ús de l'àudio ambient), més tempestius i amb una major varietat de gèneres. (Cassany, 2016, pp. 311, 391)

La principal diferència, així com passa amb l'espai en el cas del paper, és que els cibermitjans a l'entorn digital no responen a cap graella de programació que pugui limitar la durada de l'emissió. Depèn de l'usuari. Però sí que cal integrar el vídeo amb una certa coherència, segons el discurs multimèdia. A internet, el vídeo exerceix “funcions narratives diferents de les que han de complir als informatius de televisió” (Cassany, 2016, p. 392). Però no només és això, altres condicionants tecnològics entren a lloc, com per exemple:

La necessitat d'adaptar-se a les diferents pantalles (dispositius mòbils) i la necessitat de ser aptes per a ser compartits i consumits a través de les xarxes socials. Respecte de l'adaptació als dispositius mòbils i als diferents tipus de connexions a internet que des d'aquests dispositius es puguin obtenir per a

visionar el vídeo, cap mitjà sembla tenir en compte aquest condicionant a l'hora d'enregistrar o editar amb menys moviments de càmera (fet que, com hem vist, redueix el pes dels vídeos i en facilita el visionat sense perdre qualitat) (Cassany, 2016, p. 394).

## 2.5. Convergència en la difusió

Quan parlem de convergència periodística, sobre tot en el sector premsa, sembla que la discussió es limiti a dues coses: la versió en paper dels diaris —els de tota la vida— i la digital. El procés mínim de distribució multiplataforma en el marc de la convergència seria aquell en el qual una peça informativa es genera en un mitjà per després editar-se, empaquetar-se i optimitzar-se per a un altre. Però en el fons, la discussió sobre les possibilitats de distribució dels continguts és cada vegada més complexa. A la diversificació de les pantalles i plataformes ja conegudes com la televisió, la ràdio, la premsa i internet, hem d'afegir des de fa temps, el mòbil; extensió definitiva de la nostra mà i del cervell. En general, els dispositius de recepció són cada vegada més mòbils i polivalents. A través d'ells podem llegir la premsa, veure un programa sencer de televisió, escoltar la ràdio —amb el transmissor o fent servir l'App de la nostra emissora favorita— consultar el correu o interactuar amb els nostres contactes a través de qualsevol servei de missatgeria instantània.

Segons Cabrera (2010) un punt de partida per solucionar la crisi dels mitjans es pot trobar en les formes de distribució “ya que todas las demás formas de convergencia tratadas anteriormente (tecnológica, empresarial, y profesional) se orientan hacia una mayor difusión y aprovechamiento de los contenidos” (2010, p. 151). Totes les accions en aquesta direcció es poden traduir, si es fan bé, en un augment de les audiències, de la qualitat i de la mateixa rendibilitat dels mitjans. Però aquest “fer-ho bé” implica una planificació acurada en les etapes de producció, que tingui en compte quin és el suport més adequat segons la notícia o el contingut que s'hagi de difondre; i moltes vegades també una inversió que pot resultar costosa segons el seu grau de sofisticació; perquè no deu ser fàcil ni barat adaptar un contingut a les necessitats narratives de totes les plataformes possibles.

A grans trets, el grup Infotendencias (López García & Pereira Fariña, 2010), que va aportar el primer estudi general sobre la convergència a l'Estat, va identificar una gradació en l'anàlisi del procés d'adaptació dels continguts. Així, el grau de distribució multiplataforma d'un mitjà pot anar del zero absolut (continguts monomèdia) fins al quatre (planificació i difusió multiplataforma).

- Grau 0. Es podria dir que és una etapa pre-convergent. Cada mitjà distribueix els seus propis continguts, sense interferir de cap manera amb els altres membres del grup.
- Grau 1. Continguts amb difusió multiplataforma, mitjançant adaptació automàtica (*shovelware*). La clau aquí és que es fa sense intervenció humana, gràcies a la tecnologia.

- Grau 2. Continguts amb distribució multiplataforma, mitjançant adaptació automàtica i escassa edició humana. No tot queda en mans de les màquines. Hi ha un criteri al darrere.
- Grau 3. Continguts amb distribució multiplataforma, amb elevada intervenció humana. Parlem d'enriquir un contingut, com per exemple, un text amb enllaços, vídeos, etc.
- Grau 4. Màxima distribució multiplataforma: “Distintos medios (dintre d’una mateixa empresa) coordinan sus respectivas coberturas (...), valiéndose de periodistas polyvalentes que elaboran productos para diversos medios” (González, 2010, p. 152)

El grau 1, durant molt de temps, havia estat el més habituals entre molts diaris que aprofitaven els continguts del paper per alimentar les seves versions *online*. Un exemple seria el cas del diari *Avui* (Masip, 2010) on la redacció digital funciona d’esquenes a l’analògica, però aprofitant els continguts de l’imprès: “Al final de la jornada, responsables de l’Avui.cat deciden qué contenidos de la edición en papel se utilizan para colgar en la web” (2010, p. 253). Normalment es reproduïa de manera íntegra, amb algun retoc en el titular o la incorporació d’alguna fotografia. Masip apunta que a mesura que avança la jornada, la redacció digital s’encarrega de desenvolupar dinàmiques pròpies. Però ja sabem que aquest cas és lluny de ser modèlic.

Així com els equips poden treballar de forma convergent —o divergent—, les eines amb les quals ho fan, han de tenir per força un cert grau de diàleg. Aprofundir en qualsevol etapa del procés, demana una certa integració dels sistemes editorials:

La distribución multiplataforma precisa aún de mayor desarrollo de aplicaciones tecnológicas basadas en la conectividad y compatibilidad “que permita tener sinergias entre todos los medios”, para lo cual resulta necesaria la colaboración entre las empresas de comunicación y de desarrollo informático (González, 2010, p. 163).

## 2.6. Convergència en el periodista

L’alteració més evident en la vida dels periodistes, no només després d’internet, sinó amb l’esclat de la convergència professional, ha estat el reclam de noves exigències que es poden resumir en la polivalència: “Esto es, la figura del periodista del siglo XXI” (López García, López Fariña, & Limia Fernández, 2010, p. 323), on els professionals han de tenir diverses destreses expressives, així com una versatilitat i un coneixement tècnic que els permeti moure’s amb fluïdesa en aquest nou entorn. De perfils professionals, aleshores, n’hi ha que desapareixen, que es mantenen, que es transformen, i de nous que es generen (Scolari et al., 2008). Una recerca realitzada a Finlàndia (Rintala & Suolanan, 2005), per exemple, va dividir les transformacions en tres blocs. En el primer, hi ha una transferència de tasques. Passa quan un redactor de televisió acaba editant un vídeo que abans feia un muntador.



També hi ha una fusió d'activitats que abans eren competència de dues persones o més. Es pot trobar en la figura de l'editor multimèdia, el qual s'encarrega ara de coordinar feines de l'edició *online* i *offline* d'un diari. I l'afegiment de tasques: nous deures que es desprenen dels nous mitjans. El clàssic serien els responsables de posicionament web (SEO) o *community managers*.

Autors com Salaverria, García Avilés i Masip (2007) van proposar una gradació semblant a la vista en el cas de la distribució multiplataforma, on el grau zero es correspon amb el periodista monomèdia —no polivalent— el qual només treballa per a un mitjà; el grau 1, quan el periodista treballa per a més d'una plataforma —multimèdia, però no polivalent ja que efectua la mateixa labor en cada mitjà—; el grau 2, quan treballa per a un únic mitjà, però hi du a terme diverses feines, i el grau 3, quan treballa en diferents mitjans, fent tasques diverses segons cadascuna de les plataformes. En tot cas, el periodista polivalent és una figura ja instituïda —i d'alta demanda per les empreses a l'hora de contractar personal— que, al menys sobre el paper, hauria de ser un professional prou flexible i capaç de cobrir notícies en qualsevol mitjà. Parlem d'un periodista “que puede utilizar el ordenador, la cámara de vídeo y el micrófono, además de papel y bolígrafo con asombrosa virtuosidad” (García Avilés, 2006, p. 36). Ara, aquesta virtuositat no vol dir —al menys no necessàriament— simultaneïtat; un matis que va originar un dels més temuts mites del periodisme digital, enunciat d'aquesta manera per García Avilés: “El periodista multitarea que trabaja en este entorno será una suerte de hombre o mujer orquesta, capaz de realizar todas las funciones que se integran en la redacción” (García Avilés, 2006, p. 39). Més mite que realitat, l'autor diu que aquesta descripció només encaixa en delegacions reduïdes on una persona es fa càrrec del tot plegat, i que en general es desaconsella. Periodistes com Ben Hammersley van saber asserenar aquesta por, molt estesa en la professió, davant cicles de notícies de 24 hores, amb prou contundència: “Innovations in journalism come in two forms, the stylistic and the technological, and it's important not to get these two things mixed up” (Hammersley, 2009, p. 251). *In other words*: anem a pams. A partir de la seva pròpia experiència sobre el terreny, el periodista creu que no és possible fer-ho tot alhora. No amb els estàndards de qualitat que demanda cada mitjà, cada plataforma. Per exemple, considera que la televisió exigeix més. I que s'ha de saber prioritzar. Perquè si alguna cosa, la tecnologia ens havia de facilitar la vida i no pas complicar-la:

In short, the new technologies do offer a great many advantages: stuff is smaller, and cheaper, and easier to use, and offers the potencial for reporting from places, and for prices, previously unreachable. But digital storytelling does not deliver everything at once. As well as a skill, journalism is a craft, and one that takes time to produce the best work, and it's this craft that makes a professional reporter worth their pay over a citizen journalist. Digital journalism makes this all the more true (Hammersley, 2009, p. 251).

Dos antidòts contra la por son la formació i el lideratge. L'habilitat dels responsables de les empreses per guanyar suports dintre de la redacció sol ser clau per aconseguir la implantació d'una innovació. Abans hem comentat part del procés de la corporació de mitjans públics de Catalunya, un cas de fracàs segons els investigadors, que va tenir molt a veure amb una insuficient política de comunicació interna (Domingo, Masip, & Micó, 2008). Després tenim l'educació: "Our students have changed radically. Today's students are no longer the people our educational system was designed to teach," diu Marc Prensky (2001, p. 1). Els mitjans també viuen aquest tràngol generacional. S'han d'adaptar al nou entorn, han de conquerir noves audiències i han de migrar de model informatiu. Però el pas d'aquesta frontera no és de franc. Demanen passaport. Bé, en demanen segons la teva edat. Per això Prensky parla de *digital natives* i de *digital immigrants*:

As Digital Immigrants learn —like all immigrants, some better than others— to adapt to their environment, they always retain, to some degree, their "accent", that is their foot in the past. The "digital immigrant accent" can be seen in such things as turning to the Internet for information second rather than first, or in reading the manual for a program rather than assuming that the program itself will teach us to use it. Today's older folk were "socialized" differently from their kids, and are now in the process of learning a new language. And a language learned later in life, scientists tell us, goes into a different part of the brain (Prensky, 2001, p. 2).

Aplicat al periodisme, la distinció és entre els veterans de la redacció i el jovent, que segurament s'acaben de graduar. Entre ambdós les diferències poden arribar a ser enormes pel que fa a l'apropiació i ús de noves tecnologies. Si per uns és un fet natural, aquells nascuts a l'ombra d'internet "when social digital technologies, such as Usenet and bulletin board Systems, came online" (Palfrey & Gasser, 2013, p. 1) —parlem dels *millennials* (Howe & Strauss, 2009; Tapscott, 2008)—, els altres troben més dificultats en el procés d'adopció, davant la manca de domini. Com són els diaris davant aquesta nova demografia? Una recerca que va intentar descriure-ho (Marshall, 2008), deia que la mitjana dels diaris nord-americans tindrien menys pàgines, més primes, amb històries més curtes. I la redacció? Com seria una redacció amb més nadius que immigrants?

The newsroom staff producing the paper is also smaller, younger, more tech-savvy, and more oriented to serving the demands of both print and the web. The staff also is under greater pressure, has less institutional memory, less knowledge of the community, of how to gather news and the history of individual beats. There are fewer editors to catch mistakes (Marshall, 2008, p. 1)

## 2.7. Convergència en la gent

La principal alteració en l'ordre de les coses està en el sentit: ara la comunicació és bidireccional, on el paradigma digital ha modificat el model amb un nou enfocament sobre la demanda, en lloc de com

imperava fins ara, basat en l'oferta: “La audiencia, gracias a la mediación de las nuevas tecnologías, ha abandonado para siempre su papel como lector pasivo, convirtiéndose en un usuario activo que interacciona con el medio y con la información” (López García et al., 2010, p. 339). Es podria argumentar que els mitjans tradicionals han interactuat amb les seves audiències des de sempre: “¿Acaso las cartas al director no son una forma de interactividad?” (Salaverría, 2017, p. 24) —fins i tot n’hi ha una teoria (Pastor, 2004, 2010)—, però res d’això garanteix un canal de retorn que permeti actualitzar o establir un diàleg, la qual cosa s’ha fet realitat gràcies a internet.

La incorporació d’aquest nou canal de difusió va trencar molt clarament les dinàmiques un cop va permetre la comunicació bidireccional, acabant el model tradicional d'emissor i receptor, per obrir un nou camí: “The convergence of linear mass media technologies with non linear computer technologies (...) raises the issue of what the social relationships between information providers and receivers will look like in any hybrid Technology (Newhagen & Levy, 1998, p. 10)”. Els entusiastes i detractors no van trigar gaire en veure la conformació d’un mite al voltant d’una nova tecnologia. Alguns en detectaven possibilitats de canvi, amb un punt de vista positiu (Domingo, 2008) vers la interactivitat plantejada, i d’altres la van acollir no sense certa dosi de recel (Almiron & Jarque, 2009). El cert és que el desenvolupament d’espais de participació és una de les grans fites del periodisme a l’entorn digital. En un principi, el fenomen es va associar a les innovacions tecnològiques, fonamentalment a l’ús de la xarxa (Bruns, 2005), però també al periodisme cívic (Vujnovic et al., 2010) o ciutadà (Gillmor, 2006), la qual cosa semblava una oportunitat per reinventar l’ofici, fent-lo més transparent, afavorint el restabliment de ponts entre la premsa i el seu públic, per tal de recuperar el seu rol central com a garants del sistema democràtic, amb ciutadans actius i implicats. Però l’acadèmia (Hermida & Thurman, 2008; Vujnovic et al., 2010) suggeria motius menys nobles per part dels mitjans, alhora d’engegar espais de participació. En el fons, hi havia més motivacions econòmiques, que no pas socials: fidelitzar l’audiència, augmentar el trànsit web, tot limitant la seva interferència en els processos productius. És a dir, la dimensió participativa dels mitjans no implicava un canvi en el discurs o una modificació de les hegemonies existents (Masip et al., 2015). En tot cas, és una veu —la de les audiències actives— que cal escoltar amb atenció (Suau Martínez, 2015), sense permetre que el creixent pes de les estadístiques (Justel Vazquez, 2015) acabi confonent el sentit democràtic de la premsa amb el comercial.

Després d’analitzar com integraven el contingut generat per l’usuari —*user-generated content*, per les seves sigles en anglès (UGC)— les edicions digitals de diaris nacionals al Regne Unit, Alfred Hermida i Neil Thurman (2008) van proposar una taula on resumien els possibles formats per la participació: els blocs, espais dintre del web informatiu gestionats pels usuaris; l’enviament de material informatiu com fotografies o vídeos; notícies d’actualitat enviades pels usuaris; xats en directe on un

periodista modera les preguntes que els usuaris fan al convidat; els comentaris, l'espai clàssic on poden compartir la seva opinió dels fets; els llistats de continguts més popular entre l'audiència, basats en vots de la comunitat; els fòrums o espais de debats sobre temes concrets o temes oberts; les enquestes, format més simple i directe per recollir l'opinió dels usuaris; i finalment, la promoció via xarxes socials, basat en el criteri de compartir. Cada dia, els mitjans proven noves formes d'interacció —o en descarten— assumint de ple, però, que hi ha una nova relació entre periodistes i usuaris, on l'audiència té un pes cada cop més específic dintre de les rutines productives del mitjà i en el dia a dia dels periodistes. Ara, com s'articula la participació ciutadana dintre de les rutines productives? Els resultats d'un estudi comparatiu entre iniciatives *online* a vuit països europeus i els Estats Units (Domingo et al., 2008), va dividir la producció en cinc etapes, gairebé sempre emparellades: accés i observació, selecció i filtratge, processament i edició; i finalment, distribució i interpretació. La primera té a veure amb dues situacions cada cop més comunes: els periodistes tenen accés a llocs on els ciutadans, no. I viceversa. Sovint els ciutadans són testimonis d'excepció de fets on no hi ha cap periodista a la vista. Aleshores, s'ofereix la possibilitat d'enviar material i fer propostes. Té lloc un diàleg directe, que després serà mediat pel criteri de cadascú per avaluar què és notícia i si paga la pena fer-ne difusió. És el *gatekeeping*, aspecte central de les rutines periodístiques:

Although originally used to understand the process of national news flow in the latter half of the 20th century, today's theory recognizes the complexity of the global web of communication systems and networks that merge with messages from governments, NGOs, transnational conglomerates, and local sources. The Internet has made the globe a field against which the gatekeeping web of information must be understood (Shoemaker & Riccio, 2015).

El següent pas implica redacció i edició de fotos o vídeo, per exemple. Es processen els elements units en el conjunt d'una unitat informativa. Quan s'obre al públic, el resultat poden ser iniciatives com el «I Report» de la CNN, un cas de participació en el qual es convida a l'audiència a elaborar les seves pròpies peces, no sin crítiques per part del món acadèmic (Kperogi, 2011). Llavors, toca distribuir. En un context digital es determina segons el suport (mòbil, tauleta, ordinador portàtil) i les xarxes socials. En enviar una notícia, les audiències prenen part activa. Un cop fet tot això — produïdes i distribuïdes les informacions— arriba l'hora d'interpretar. Vol dir: comentar els continguts. Tant fa si és a casa teva o en el bar de sota. El punt és que aquella discussió guanyi visibilitat gràcies a internet. Depèn, això sí, de cada mitjà, decidir fins a quin punt obre o tanca cadascuna d'aquestes portes a la participació. El principal factor serà la llibertat dels usuaris: què tan lluny poder arribar-hi. Un grau baix voldrà dir que no poder fer gaires coses en cap etapa concreta. I l'alt, que hi ha usuaris que no només poden fer aportacions, sinó que poden valorar les que fan els altres, en una mena d'autogestió limitada, on gairebé sempre hi ha participació dels periodistes del mitjà.

## 2.8. Epíleg teòric, a manera de continuació

“Com a revolució, es pot equiparar a la Revolució Industrial?”, li van preguntar al pioner:

Jo penso que totes les revolucions s'assemblen en alguna cosa; n'hi ha uns que hi perden i uns que hi guanyen, uns sorgeixen nous i d'altres desapareixen. Les revolucions són molt lentes. La transició del feudalisme al capitalisme va trigar molts anys, segles, de fet, a reeixir. Això també tardarà. Però, després dels tres volums de Castells, (*La era de la informació*) difícilment es pot sostenir intel·lectualment que això no sigui una revolució. Però no sé si es pot fer la comparació amb la Revolució Industrial. (Lloret & Solans, 2000, p. 79)

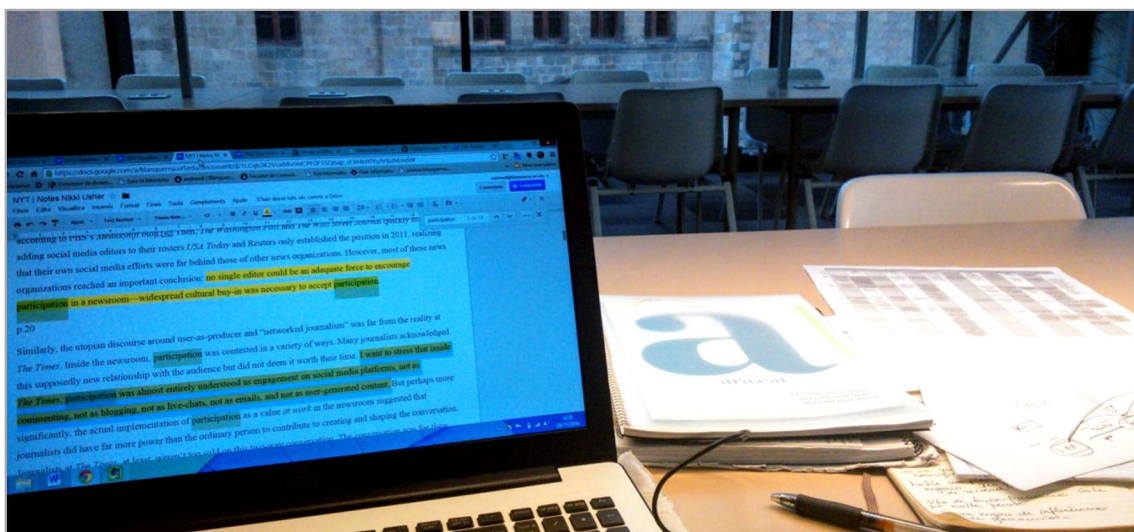
Partal es reservava la grandiloqüència, però no ho dubtava. N'hi ha qui parla ja del “del segon neolític” (Roca, 2017) per a caracteritzar els reptes i oportunitats del col·lapse digital. “Mentre el monarca creia a Versalles que tot continuava igual, els espais socials de deliberació minaven el terra que trepitjava” (Ruiz Caballero, 2015, p. 11). Això és el que va significar la impremta. “Queia un món i n'emergia un altre.” Això mateix passa amb internet quan finalment posa en rics l'hegemonia de la premsa. Amb l'esclat de la crisi econòmica, el rei queda nu: la premsa era part del món d'ahir. Aleshores, en un intent per salvar el model, emergeix la convergència com a solució, com el camí al qual poden optar les empreses periodístiques per simplificar operacions i disminuir despeses. S'estén la idea de la convergència mediàtica com a procés, un que pot culminar en la integració de redaccions —tot i que ja sabem que no necessàriament és així, malgrat la tendència a equiparar els termes. Per això, entenem a la convergència com un procés que afecta la producció dels continguts, la distribució dels continguts, les estructures empresarials, la tecnologia, la pràctica professional, la relació amb l'audiència i, per descomptat, l'organització de les redaccions: “Les innovacions tecnològiques poden impulsar el canvi, però el principal motor són les empreses periodístiques que tenen a les seves mans la possibilitat de transformar el model periodístic existent” (Masip, 2008, p. 179). El que els mitjans no han entès o han trigat a entendre és que som davant d'una nova realitat i que “un canvi d'època, de paradigma o de civilització comportaria organitzar de manera diferent la gestió de la informació a la societat” (Sáez, 2015, p. 23) El canvi de paradigma és la fi d'aquella hegemonia de la qual es ventava històricament el sector de la premsa, per establir una nova manera de fer, adaptada a les noves eines i a les noves maneres de consumir informació en l'era post-industrial. Sobre aquestes bases, a l'octubre de l'any 2010, es va aixecar un nou projecte periodístic, geolocalitzat a Barcelona, amb la voluntat d'irrompre en la realitat d'aleshores, “perquè tot els diaris de Catalunya tenen més de vint-i-cin anys i no n'hi ha cap pensat i creat des de la perspectiva del segle XXI.”<sup>35</sup> Es deia ARA. ■

---

<sup>35</sup> Ara per anar més lluny. Bases per al llançament d'un diari a l'octubre del 2010. [Powerpoint]. n/d.

### 3. —Marc metodològic

II·lustració 7 | Biblioteca de la Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna



*Through newsroom ethnography, scholars have entered the newsroom to explore how various newsroom routines shape and pattern what makes news. Understanding these routines is important, because values are defined, created, and established out of the routines of everyday work practices and the resulting internal, external, professional, technological, and other influences on these routines (Usher, 2014, p. 21).*

Degut a la seva complexitat, l'estudi del fenomen de la convergència periodística permet aplicar diverses metodologies, (Cabrera et al., 2007; Palacios & Díaz Noci, 2009; Paterson & Domingo, 2008), sent l'etnografia el mètode d'anàlisi més generalitzat (Masip et al., 2010, p. 65). Així es recuperen tècniques que havien quedat en l'oblit, per esdevenir clàssics d'una tradició (Gans, 1980; Tuchman, 1983). La multidimensionalitat de la convergència fa possible, aleshores, aproximacions metodològiques quantitatives o qualitatives. El que recomanen els autors és fer-ho per separat (Appelgren, 2004; Dailey, Demo, & Spillman, 2005; Lawson-Borders, 2003), ja que el seu caràcter sistèmic repercuteix sobre la metodologia emprada (García Avilés et al., 2007). Davant d'aquest panorama, no hi ha un únic camí, sinó tendències que un investigador pot seguir. I segons els especialistes, bona part de les investigacions fetes fins fa no gaire, focalitzaven el seu interès en conèixer el procés d'introducció de les diverses formes de convergència mediàtica i la seva incidència en l'estructura i organització de les redaccions (Masip et al., 2010, p. 66). El resultat és el domini d'aproximacions qualitatives, basades en dos elements fonamentals de l'etnografia: les entrevistes en profunditat i l'observació no participant, ambdós mètodes en els qual s'inscriu aquesta recerca, formulada com un estudi de cas.

Ara, la investigació sobre convergència no ha estat exempta d'aproximacions quantitatives. El model de “The Convergence Continuum”, per exemple, és producte d'una enquesta de gran abast que els investigadors, Dailey, Demo i Spillman (2005) van conduir a un total de 2.184 directors de diaris i canals de televisió als Estats Units, “alcanzando un índice de respuesta de 31,1% entre los responsables audiovisuales y un 25,6% entre los de prensa” (Masip et al., 2010, p. 66). Després d'aquest titànic esforç, altres investigadors s'hi van inspirar (Bressers, 2006; Duhe, Mortimer, & Chow, 2004; L. K. Smith, Tanner, & Duhe, 2007), però amb mostres molt més reduïdes. A l'Estat, una feina semblant la va dur a terme el grup Infotendencias entre el novembre de 2008 i el febrer de 2009, en conduir enquestes telefòniques a responsables de més d'un centenar de mitjans de quatre grups mediàtics (López García et al., 2013). Això els hi va permetre crear un rànquing de mitjans a partir d'un índex establert pels investigadors: “La revisión global de los resultados nos hace concluir que al proceso de convergencia de los medios de comunicación en España le queda todavía mucho camino por recorrer” (López García et al., 2013). Tanmateix, aquests resultats venien acompanyats d'una aproximació qualitativa, a partir de l'anàlisi de 13 mitjans:

Un conjunto de medios caracterizado por la heterogeneidad, por la disparidad y diversidad de concepciones en torno a la convergencia. De este modo podemos identificar tendencias y distinguir con nitidez los distintos grados de adopción de los procesos convergentes, desde la asunción más entusiasta al escepticismo más recalcitrante (López García & Pereira Fariña, 2010, p. 197)

Per tant, l'estudi de cas sembla un mètode d'anàlisi adient al problema plantejat: rutines periodístiques en el marc de la convergència digital, que a més a més, ha estat utilitzat prou vegades a investigacions prèvies com és el cas de la introducció d'internet en les redaccions de *La Vanguardia*, Catalunya Ràdio i TV3 (Masip, 2005), en redaccions espanyoles (García Avilés et al., 2004; Micó, 2006), digitals catalans (Domingo, 2004, 2006) i més recentment, agències de notícies (Sánchez Marín, 2015), per fer esment d'investigacions puntuals dintre d'un ventall molt més ampli. En aquest sentit, després de repassar la literatura que se n'ocupa, especialment la produïda als Estats Units, Micó i Masip (2010) van concloure que el camí qualitatiu és l'únic que permet “detectar opinions, intencions o sentiments dels implicats” (p. 9, 10), impermeables —o invisibles— als mètodes qualitatius.

Larrañaga (2008) diu que la recerca sobre convergència es fa amb un mix de tècniques “con acercamientos más directos e interpretativos que meramente exponentes de una realidad distante” (p. 3), la qual cosa exigeix l'aplicació de diversos mètodes com l'observació directa, les entrevistes en profunditat i l'anàlisi de la documentació interna de les organitzacions (Masip et al., 2010, p. 68). Així ho van fer Simon Cottle i Mark Ashton (1999) en analitzar la redacció del BBC News Center que arreglava els equips de la redacció principal, el canal 24 hores i l'equip d'internet. I a partir

d'aleshores, un seguit d'investigacions continuarien per aquest sender. N'és el cas de Jane B. Singer (2004) en estudiar els processos de convergència a quatre sales de redacció dels Estats Units; Dupagne i Garrison (2006) amb The Tampa News Center; Silcock i Keith (2006) amb el *Tampa Tribune*, entre d'altres. I també, Ketterer et al. (2004) amb el *Daily Oklaboma* i KWTW Griffin Communications Channel 9, introduint, a més a més, una anàlisi de contingut —mètode propi de la recerca qualitativa— per arrodonir els resultats. Així l'autor va poder demostrar que la col·laboració entre els mitjans era limitada. En el cas espanyol, el llibre coordinat per López i Pereira (2010) que hem senyalat abans, conté els casos més recents de convergència a l'Estat, com per exemple, Antena3 (Díaz-Noci, 2010a), Cadena Ser (Larrondo-Ureta & Larrañaga Zubizarreta, 2010), ABC (Edo Bolós, 2010), a banda dels ja esmentats al llarg del marc teòric. Aquest és un panorama canviant impulsat en bona mesura per la crisi econòmica dels darrers anys:

Amb una conjuntura econòmica i financera delicada, però una estructura empresarial propícia i unes innovacions tecnològiques consolidades s'han donat les condicions idònies perquè en major o menor mesura les empreses de comunicació encetin nous camins per afrontar un futur incert i busquin nous models de negoci, molt sovint mitjançant la convergència (Masip & Micó, 2010, p. 24)

Tot això, en un context de disrupció digital que, com sostenen Paterson & Domingo (2008) incideix en el tot plegat de l'ofici: "How journalists do their work; the content they produce; the structure of their environments; and their relationships with sources, competitors, the public and one another" (p. 159). El camp de treball és la sala de redacció —el laboratori—, un lloc d'interacció que s'ha vist alterat per força de la digitalització, un procés impulsor de canvis en la organització i en la pràctica del periodisme: "Technological convergence, media convergence and organizational convergence have helped change the way in which news is made" (Erdal, 2007b, p. 51). Per aquesta raó, la etnografia ha tingut prevalença en els treballs al voltant d'aquest fenomen: "Any technological development is embedded in an adoption process where social subjects make conscious or unconscious decisions that an observer can trace" (Paterson & Domingo, 2008, p. 1).

Per això la importància de l'observació. En aquest sentit, Pablo Boczkowski (2004) va establir un precedent en l'observació etnogràfica a la seva recerca sobre les edicions digitals de *The New York Times*, *Houston Chronicle* i *News Jersey Online*. S'hi va passar cinc mesos en cadascun dels diaris i va conduir 142 entrevistes en profunditat. Així com ell, altres autors van fer el mateix: La durada de les estàncies, però, varia segons el cas. Podem parlar d'anys, Herbert Gans (1980) es va passar una dècada entrant i sortint de *Newsweek*, *Time*, *CBS Evening News* i *NBC Nightly News*, per concloure que la combinació de pressions internes i externes influenciaven la forma com els periodistes assumien la seva feina. Boczkowski (2004) ho va fer a partir de períodes intermitents. N'hi ha que s'hi han passat pocs dies (García Avilés & Carvajal, 2008) o pocs mesos (Erdal, 2009; Klinenberg, 2005). En tot cas,



ser a una redacció és ser al centre del lloc on es prenen les grans decisions. Sota aquesta tradició, al gener de l'any 2010, Nikki Usher (2014) es va instal·lar cinc mesos al costat del *business desk* del *Times*.

What I offer is an analysis of how new online journalism values impact the daily workflows of journalists as sites of obligation, admiration, and contestation. I do so through an ethnographic exploration of *The New York Times* that spanned five months during which I spent between three and five days a week in the newsroom (more often five). I shadowed more than thirty journalists across the newsroom hierarchy and types of positions, watching them go through their days; I interviewed over eighty people; and I generally attended at least three news meetings a day, depending on whom I shadowed—and on a few rare occasions, I spent all day and night at *The Times* to watch the twenty-four-hour news cycle (Usher, 2014, p. 25).

A Catalunya, la tesi doctoral de Mar Iglesias, “Un model de periodisme per a la Xarxa: el cas de VilaWeb” (2010) també n'és un referent important. Com recorda l'autora, fent servir la definició de Yin (2013), quan parlem d'estudi de cas, ens referim a una “recerca empírica que estudia un fenomen contemporani dins del seu context de la vida real, especialment quan els límits entre el fenomen i el seu context no són clarament evidents.” Per regla general, els estudis de cas no segueixen cap forma estereotipada, com per exemple en altres àrees del coneixement com la psicologia o la recerca mèdica, que és d'on prové el terme. Si de cas, aplicat a les ciències socials, el principal requisit es “having a flair” (Yin, 2013): una intuïció sobre la força de la narració com a vehicle per a analitzar fenòmens socials, la qual cosa permet “descriure de la millor manera possible la complexitat i diversitat de situacions i fets que es donen en el transcurs de la investigació” (Iglesias García, 2010, p. 69). Per tant, més que una tècnica, és una forma d'organitzar dades socials: “Una metodologia que utilitza diversos mètodes” (Bonache Pérez, 1999, p. 126), a partir d'un relat descriptiu amb voluntat interpretadora, el qual destaca per la importància política, econòmica o social d'allò que descriu (McKernan, 2013, p. 59).

El seu principal avantatge és la flexibilitat. “Permet que l'investigador modifiqui els seus procediments d'investigació al llarg de l'estudi, com a conseqüència de la interacció amb qui està sent investigat” (Iglesias García, 2010, p. 70). Tanmateix, això comporta la crítica: dificulta el fet de comparar, per exemple, i els detractors alerten sobre el risc de caure en un excés de generalització, a banda del problema implícit de l'objectivitat, històricament vinculada a mètodes qualitius. Yin (2013) recomana triar aquest model en recerques on les preguntes de la investigació sovint comencen per “com” o “per què” i sobre tot, quan l'investigador es troba davant un fenomen contemporani. Stake (1998) afirma que “estudiamos un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo” (p. 11). Yin (2013) també defensa que en determinades circumstàncies l'estudi d'un únic cas —sense comparar-lo amb cap altre— pot ser la decisió més encertada. Creiem que aquesta és la situació de

l'ARA. Segons les tipologies presentades per l'autor, estariem davant un estudi de cas descriptiu, que vol saber com són les característiques d'un fenomen, quin és el seu context real i perquè va tenir lloc en aquell moment determinat. Com afirma Silverman (2006) "trying to understand the other's experience is very much a feature of the twenty-first-century world" (p. 5). Aleshores, un projecte del segle XXI, meritava una aproximació corresponent.

Una vegada ha culminat la revisió documental, l'observació i les entrevistes, els autors recomanen fer una triangulació de dades per tal d'evitar biaixos al llarg de la recerca, la qual cosa permet disposar d'una imatge representativa de la situació davant la qual és l'investigador. Perquè preguntes obvies sorgeixen, com per exemple, com desenvolupar una hipòtesis de treball a partir d'allò que s'observa? Com construir una teoria des de l'etnografia? (Silverman, 2006, p. 95) Aquest mecanisme és propi de la *Grounded Theory* (Glaser, Strauss, & Strutzel, 1968; Strauss & Corbin, 1994), un mètode de recollida de dades i anàlisi amb un llarg recorregut a les ciències socials. Recerques amb un component qualitatiu s'hi acosten (Cassany, 2016; Pérez Soler, 2015; Suau Martínez, 2015; Usher, 2014; Wallace, 2013) per tal de poder correlacionar la informació recollida al llarg de la investigació i generar, a partir d'ella —i no a la inversa— una teoria oberta al debat. Segons Charmaz (2014), des d'un punt de vista etnogràfic, l'investigador creurà que les categories que proposa, reproduïxen la realitat. Com afirma Roger Cassany (2016) "l'investigador utilitza conscientment les eines de treball i metodològiques que creu oportunes per al seu propòsit, combinant si s'escau múltiples mètodes, materials empírics, perspectives i observacions" (p. 164).

### 3.1. Mètode de recollida de dades

La llavor d'aquesta investigació està en una carta amb data del 8 de setembre de l'any 2011 adreçada al director de l'ARA, Carles Capdevila, on li comentava el propòsit de documentar el desenvolupament de la redacció integrada, per tal de poder determinar les característiques que feien de l'ARA un mitjà multi-plataforma amb processos de producció integrats. L'acolliment del projecte només representava, en una primera fase, entrevistes amb l'equip de direcció i redactors. A l'àmbit de la comunicació i de les ciències socials, l'entrevista "és una conversa, en la qual la persona entrevistada és un subjecte i qui interroga és un professional que es proposa una sèrie d'objectius" (Busquet et al., 2006, p. 156). En el camp que ens ocupa, els especialistes apunten a l'entrevista com la vèrtebra fonamental de la recerca:

Las entrevistas, habitualmente semi-estructuradas con algunas preguntas cerradas y otras abiertas, buscan obtener una explicación detallada de los modos, consecuencias y juicios de valor a propósito de la convergencia, tanto por parte de directivos como sobre todo de periodistas convencionales (García Avilés et al., 2007, p. 15)

Derivada al director adjunt, Ignasi Aragay —des d'aleshores principal interlocutor al llarg de la recerca—, entre finals de l'any 2011 i el primer trimestre del 2012, vaig conduir set entrevistes en una mostra representativa de la plantilla: des del director adjunt, fins a un reporter júnior. Potser en sembla poc la quantitat, però com apunten els experts (Masip et al., 2010, p. 69) no n'hi ha unanimitat a l'hora de determinar un nombre aconsellable. En tot cas, aquestes set entrevistes es van ampliar després, fins arribar a un nombre total de 35 entrevistes fetes abans, durant o després de les tres etapes d'observació que articulen el treball de camp d'aquesta recerca.

**Taula 2** | Relació inicial d'entrevistes

Càrrec	Nom	Data de l'entrevista
Director adjunt	Ignasi Aragay	14/10/2011 - 14/11/2011
Cap negoci	Marta Marrón	06/02/2012
Cap web	Sílvia Barroso	09/01/2012
Cap paper	Jordi Cortada	18/04/2012
Cap política	Ferran Casas	20/02/2012
Reporter sènior	Marc Colomer	27/03/2012
Reporter junior	Oriol March	27/03/2012

El qüestionari inicial que vam fer servir és una adaptació del “cuestionario de las entrevistas en profundidad: redactores jefes y otros cargos de responsabilidad periodística” (Masip et al., 2010, p. 90) dissenyat pel grup Infotendencias, com a resultat d'un projecte d'investigació de més abast (ref.: SEJ2006-14828-C06), finançat pel *Ministerio de Ciencia e Innovación* d'Espanya entre els anys 2006 i 2009 (Limia Fernández, López García & Pereira Fariña, 2010, p. 13) El vam estructurat atenent a les dimensions de la convergència segons Salaverría i Negrodo (2008) [empresarial, tecnològica i professional], les tres modalitats de polivalència [tecnològica, mediàtica i temàtica] (Scolari et al., 2008) i el model de “The Convergence Continuum” (Dailey, Demo, & Spillman, 2005).

Segons el perfil de l'entrevistat vàrem establir diferents models, perquè no tenia massa sentit plantejar als reporters les preguntes de la dimensió empresarial, per exemple. Com vàrem triar els periodistes? Vam fer un mostreig no probabilístic. Busquet et al. (2006) diuen que aquest tipus de mostres sovint es fan servir en la investigació dels mitjans de comunicació on els subjectes són voluntaris i comporten un risc: difícilment els resultats són extrapolables a tota la població.

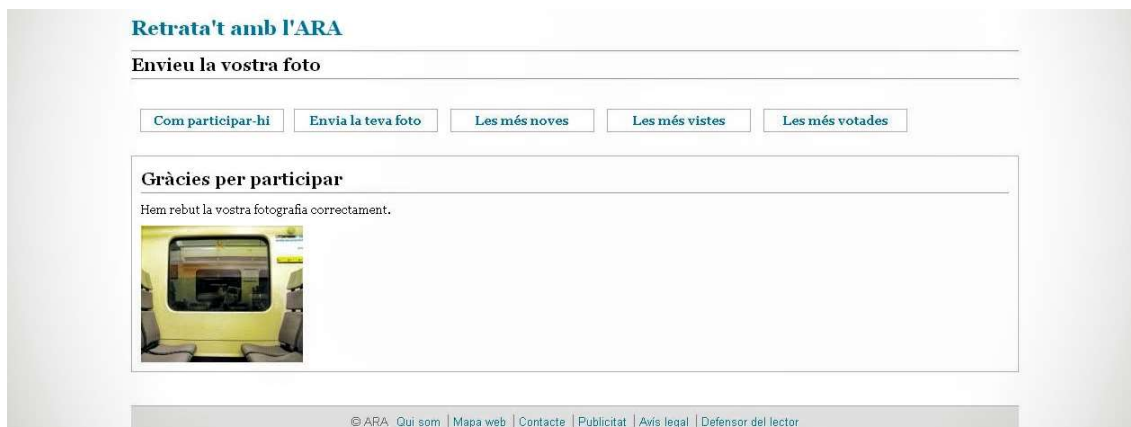
Vàrem triar la secció de Política, pensat que s'hi triàvem una secció molt tecnificada com esports, ens podria donar una imatge distorsionada de la realitat. El director adjunt hi va estar d'acord per l'avantatge de ser una secció de *hard news*, molt valorada dins del diari. Ens interessava saber què

entenien per convergència i per redacció integrada, per exemple. Per això, totes les entrevistes tenen un primer grup de preguntes sobre conceptes en general. Redacció integrada és el mateix, per a ells, que periodistes polivalents? La convergència com a concepte, des d'una perspectiva professional, és perceput com un concepte llunyà? Com és l'abisme entre el que expliquen els llibres d'allò que passa a la redacció i que veuen —i viuen— els que hi treballen?

**Taula 3** | Guia de les entrevistes. Estructura dels qüestionaris

Conceptes generals	Dimensió empresarial	Dimensió tecnològica	Dimensió professional
Definició de convergència.	Model de negoci.	Característiques de la redacció.	Polivalència professional.
Grau de convergència del diari (Baix, intermedi, avançat).	Perfil de l'audiència.	Planificacions i assignacions diàries.	Rutina periodística.
Dualitat web/paper.	Web/paper.	Criteris per plataforma	Productivitat de la rutina periodística.
Grau d'importància entre web/paper.		Xarxes socials.	Jornada de treball.
Dificultats de la convergència.			Condicions laborals.
			Conseqüències ètiques.

De fet, quasi totes les entrevistes d'aquestes set inicials, van tenir lloc a la redacció, llevat d'una: la cap de la web. Aquesta va ser difícil de ficar-la a l'agenda i al final, només va ser possible fer-la per telèfon, a l'hora de dinar, un detall que potser no té gaire rellevància, sinó fos perquè parla de les característiques del seu càrrec a l'ARA: sempre esverada perquè la *home* del diari no es pot deixar desatesa. Volíem incloure preguntes que permetessin conèixer bé com fan les planificacions i les assignacions i com en aquestes es tenen en compte les diverses plataformes i és clar, com s'articula la relació entre elles. Ens va semblar molt important conèixer el perfil de l'audiència del diari en paper i la del digital: Són diferents? Hi ha solapaments? És possible tenir una audiència fidel i transversal per a totes les plataformes: xarxes socials, web, paper? Com gestionen la seva presència a les xarxes socials, tenen criteris predefinitos? Com recorden Busquet, Medina i Sort (2006) l'objectiu principal de les entrevistes semiestructurades és, en bona part, emergir dimensions del fenomen que a l'investigador no se li haurien acudit. En aquest sentit, les entrevistes als reporters, sobre tot el sènior i el junior, van resultar molt aclaridores vers els veritables obstacles de la convergència. Finalment, vam procurar que fossin una conversa, evitant un ritme de pregunta-resposta clarament fixat i ordenat. A banda de les entrevistes, qualsevol oportunitat per conèixer més sobre l'ARA va ser aprofitada, literalment des del dia 1: vaig anar a la presentació que van fer al Palau de la Música Catalana el 4 de novembre de 2010 (Il·lustració 10) i poc després, m'hi vaig sumar a les crides inicials a la participació (Il·lustració 8), fins a fer-me'n subscriptora.



# ara.cat

[Manifest](#) [Qui som](#) [Firmes convidades](#) [Dóna'ns suport](#) [Bones pràctiques](#) [Prequntes](#) [Presentacions](#) [Subscriu-t'hi](#)



Un any més tard, vaig anar a una conferència que el soci-accionista Toni Soler va oferir a La Obra Social Unnim Caixa, el 21 de novembre de 2011, a Terrassa. I ja en l'etapa final, va ser molt profitosa una conferència que l'11 d'abril de 2016, Foix Valdé, aleshores directora financera de l'ARA, va oferir en la Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna, en el marc d'un cicle de xerrades sobre la transformació del negoci periodístic des del lideratge de les dones. Però la veritable prova del cotó van ser les estades d'observació, el banc de dades que estructura el treball de camp d'aquesta recerca. A la Taula 4 veureu les dades en què cada estada va tenir lloc.

Taula 4 | Estades d'observació

Primera estada d'observació	Segona estada d'observació	Tercera estada d'observació
Del 6 al 13 de setembre de 2013.	Del 14 al 18 d'abril de 2014.	Del 18 al 27 de juliol de 2016.

Així, en aquella carta dirigida al director, demanava la seva autorització per observar, al menys durant una setmana, els processos de producció en el si de la redacció: “Coneixedora del ritme de treball d’un diari, la meva intenció és fer-me ‘invisible’ i no causar cap inconvenient ni entrebanc al vostre equip.” A partir d’aquí, vam intentar que l’observació pogués abastar la major quantitat de detalls i testimonis, per tal d’oferir una imatge el més acurada possible de com es treballa a l’ARA.

Observar és una activitat intrínseca que, amb la correcta orientació, planificació i control, pot convertir-se en una tècnica científica molt potent (Mayntz et al., 1993; Ruiz Olabuénaga, 2012). Pròpia dels antropòlegs que la practicaven a principis del segle XX davant cultures estranyes, “abandonando su país, su hogar; durante períodos prolongados; exponiéndose al hambre, a la enfermedad, a veces al peligro” (Lévi-Strauss, 1987, p. 20), l’observació implica la immersió de l’investigador per tal d’aconseguir la perspectiva interna de la cultura que estudia. Com recorda Mar Iglesias (2010) “no es tracta només de mirar, sinó de buscar. És una exploració intencionada que descobreix la interpretació d’allò que passa. Requereix una preocupació pel context i una focalització que centre selectivament l’atenció” (p. 87). Steve Woolgar (1991) descriu la forma clàssica de treballar: es prenen notes, s’enregistren àudios o vídeos, s’acumulen tots els documents rellevants disponibles: “Al igual que un antropólogo en su trabajo de campo, el etnógrafo de la ciencia recoge las sagradas escrituras de la tribu” (p. 129). Tot és important: les conductes, les xerrades informals, els silencis.

Cada detall s’apunta en un quadern de camp:

The field diary is considered to be the main working material in an ethnographic research. It sets down the observer’s experience forthwith in a mainly descriptive way. Analysis and interpretation are usually left to a second moment in the research, detached from the context of observation to allow a calm work through the gathered data (Domingo, 2006, p. 232).

Vet així com cada estada d’observació es va registrar en un diari —un arxiu de Google Docs—, bitàcola de l’estada on, segons el que passava cada dia, s’apuntava en ordre cronològic. Sanjek (1990) sosté que “chronologically constructed journals provide a key to the information in field-notes and records; diaris record the ethnographer’s personal reactions, frustrations, and assesment of life and work in the field” (p. 108). És a dir, n’hi ha diferències clares (Janesick, 1999) entre portar un *journal* o un *diary*. En el cas d’aquesta recerca, el quadern de camp s’assembla més al primer concepte: “Keeping a journal can be a highly practical project: it can help you to manage a rising tide of data by recording the dates of your fieldwork sessions, the names of the people you meet and interview, and so on” (Lindlof & Taylor, 2011, p. 163).

En lloc d'interpretar els resultats de immediat, els investigadors recomanen fer-ho en etapes progressives (Hansen et al., 1998; Lindlof & Taylor, 2011) —mai en calent— mantenint la ment oberta, per tal de poder separar el gra de la palla i trobar la regularitat en lloc de l'anècdota. En aquest sentit, vam seguir la planificació de l'observació segons els criteris establerts per Iglesias (2010), però no ho vam fer aïlladament. A cada estada, a banda dels apunts registrats en el *journal*, vam fer captures de pantalla —imatges del web o de les xarxes socials— per il·lustrar els casos descrits. En paral·lel a les interaccions puntuals amb l'equip de l'ARA, vam agafar mostres als espais digitals on desemboquen els processos de producció i de decisió (Puijk, 2008) del diari.

**Taula 5** | Àrees observables que s'han aplicat al diari de camp (Iglesias García, 2010, p. 89)

Àrees d'observació
Nombre de treballadors, la seua distribució, funcions i horaris. Ambient i espai de treball.
Coneixements tècnics, competències multimèdia i funcions.
Fonts d'informació, directes i indirectes.
Aplicació de les característiques d'Internet en la informació: Multimedialitat   Hipertext   Interactivitat
Actualització de la informació i jerarquització de les notícies.
Organització de l'agenda i línia editorial.
Tecnologia disponible: Servidors   Hardware   Software   Control Manager Sistem (CMS)
Multimèdia: Plató, càmeres, micròfons, focus, etc.

Amb aquesta estructura al cap (Taula 5), vam començar l'observació a la vigília de la Diada de l'any 2013. Autoritzada pel director i derivada amb al director adjunt, en aquesta fase, l'interlocutor va ser el subdirector David Miró, el qual té responsabilitats sobre la secció de Política. Al llarg del temps, el diari va canviar dinàmiques de treball i d'equips, la qual cosa es va poder anar comprovant en les posteriors estades d'observació. Aquesta intermitència, però, va permetre establir l'evolució d'alguns processos de producció i determinar la naturalesa en els canvis més crítics que es reflectien directament sobre les rutines dels periodistes. Sense el temps adient, aquestes transformacions, que defineixen les gran lluites, els grans reptes de l'ARA, haguessin passat desapercibudes. Per identificar-les també vam ampliar tant com el temps ens ho va permetre els contactes amb persones vinculades al diari. La relació final la trobareu a la Taula 6.

Taula 6 | Relació final d'entrevistes

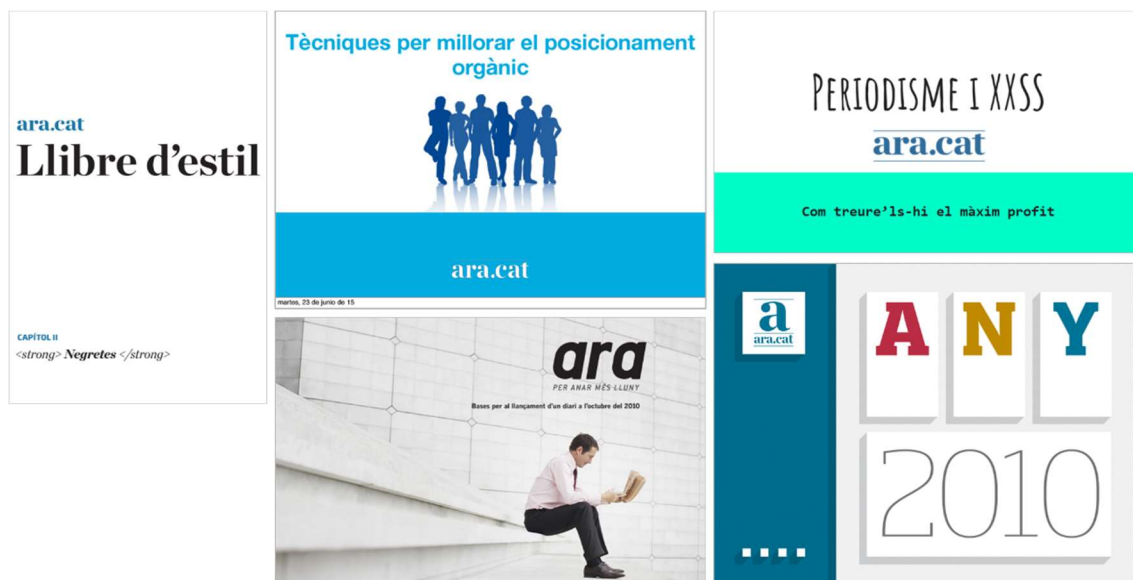
Càrrec	Nom	Data de l'entrevista
Ex redactor	Albert Balanzà	20/09/2013
Redactor d'Economia	Albert Vidal	(Tercera estada)
Cap de Media	Álex Gutiérrez	20/07/2016
Director audiovisual	Antoni Bassas	21/07/2016 – 15/04/2014
Direcció de negoci i experiència d'usuari	Antoni Maria Piqué	04/11/2016 – 16/04/2014
Redactor, col·laborador	Auri García	25/07/2016
Ex redactor	Cristian Segura	03/09/2014
Redactor de Societat	Enric Borràs	15/03/2016 (Tercera estada)
Directora	Esther Vera	18/07/2016
Cap de Política, Delegat a Madrid	Ferran Casas	20/02/2012 (Segona estada)
President	Ferran Rodés	10/05/2017 – 26/05/2017
Edició digital	Francina Bosch	(Totes les estades)
Subdirectora	Georgina Ferri	19/07/2016
Redactor de Política	Gerard Pruna	(Tercera estada)
Director adjunt	Ignasi Aragay	(Totes les estades)
Edició digital	Isaac Salvatierra	06/09/2016 – 16/04/2014
Edició digital	Isidre Estévez	(Primera i segona estada)
Redactor de Societat, Política	Joan Serra	(Totes les estades)
Subdirector	Jordi Cortada	(Totes les estades)
Redactora Política	Laia Vicens	(Tercera estada)
Responsable SEO	Lídia Serrano	28/07/2016
Cap de Política	Maiol Roger	18/07/2016
Director de Tecnologia	Marc Camprodon	25/07/2016
Redactor de Política	Marc Colomer	(Primera i segona estada)
Cap de negoci	Marta Marrón	06/02/2012
Director de Social Media i Project Manager	Oriol Colominas	(Tercera estada)
Redactor de Política	Oriol March	(Totes les estades)
Primer president. Accionista fundador	Oriol Soler	10/04/2017
Redactor de Política	Roger Tugàs	12/09/2013
Edició paper	Rosa Rodon	10/09/2013 (primera estada)
Conseller Delegat	Salvador García Ruiz	28/07/2016
Cap del web, Subdirectora	Sílvia Barroso	09/01/2012
Soci accionista	Toni Soler	02/05/2017
ARA Bassas	Víctor Correal	30/08/2016 – 17/04/2014
Cap de fotografia	Xavier Bertral	19/07/2016



Aquestes persones son les veus que més aportacions van fer al llarg del procés de recerca: persones amb les quals vaig tenir l'oportunitat de seure'm i conduir un llarg qüestionari o que, al llarg d'alguna de les estades —potser totes, en alguns casos—, em van oferir important *feed-back* sobre el funcionament de l'ARA. Però també hi ha persones que no apareixen i que no per això, van fer aportacions menors, com és el cas del responsable lingüístic, Albert Pla Nualart; la cap de Cultura, Laura Serra o el redactor d'Esports, Toni Padilla. Amb ells no vaig tenir una entrevista formal, però els vaig veure treballar de prop i vam compartir observacions de pes sobre el quefer de l'ARA. Quelcom semblant passa amb altres redactors que surten protagonitzant alguns dels episodis del treball de camp —Sílvia Marimón, per exemple— o redactors de Política que ja no hi són, com Sara González o Roger Mateos. L'intercanvi amb ells durant les estades va ser fonamental.

Altres aportacions es veuran reflectides a través de documentació *online* com entrevistes o conferències, tal és el cas de Rosa Rodon, a les primeres jornades de Comunicació i Empresa 2.0<sup>36</sup> o una llarga entrevista que la programadora Idoia Longan i el dissenyador Ricard Marfà, van oferir al març de 2014, disponible en Youtube<sup>37</sup> En aquest sentit, la redacció de l'ARA va ser generosa en aportar documentació que pogués explicar la seva manera de treballar o la formació que en determinades ocasions van rebre els redactors.

#### Il·lustració 9 | Mostra de part de la documentació interna consultada



<sup>36</sup> MarfiCom. (2016, abril 22). Rosa Rodon periodisme online i offline. [Youtube] Disponible a <https://youtu.be/5rE02T3gacI>

<sup>37</sup> Prens en la red]. (2014, març 6). Ricard Marfà y Idoia Longan hablan de los nuevos formatos interactivos del diario Ara [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/hHsybaDGTOQ>

Tal és el cas d'un arxiu PowerPoint que va fer servir el responsable de Màrqueting<sup>38</sup> en sessions de formació sobre xarxes socials amb els redactors o la responsable de posicionament web sobre l'ús de les negretes<sup>39</sup> i més formalment, sobre SEO.<sup>40</sup> Tanmateix, cap al final del procés de recerca, vam tenir accés a documentació interna, essencial per entendre la naturalesa del projecte inicial, facilitada per l'empresari Oriol Soler. Es tracta de tres arxius que contenen el plantejament original,<sup>41</sup> la presentació per aconseguir accionistes<sup>42</sup> i la presentació per aconseguir anunciants.<sup>43</sup> També vam visitar el Registre Mercantil per tal d'accedir a l'escriptura fundacional de l'empresa que sosté aquest projecte periodístic: Edició de Premsa Periòdica ARA, S.L.

Capítol apart mereix el director fundador, Carles Capdevila. Va ser la primera entrevista que vaig demanar i la que mai no vaig arribar a fer. El vaig veure, però, a consells editorials, fent vida dintre del diari —em deia “l'espia de *La Vanguardia*” — però no vam aconseguir la formalitat d'una entrevista profunda. Després de la seva mort el primer dia de juny de 2017, el periodista Toni Padilla el va retratar com “el director que ballava i ens parlava de goril·les.”<sup>44</sup> La seva empremta a la redacció és present abans, fins i tot, que el diari toqués quioscos: “A bona part dels treballadors ens va reclutar citant-nos en cafès o en aquell pis despullat el 2010.” En aquesta recerca també: va obrir la porta del diari i va permetre que la investigació es prengués tot el temps necessari per entendre com funcionaven les coses a l'ARA i quines dificultats es van trobar al llarg dels seus primers anys. ■

---

<sup>38</sup> Colominas, O. (n.d.) Periodisme i XXSS. Com treure'ls-hi el màxim profit. [Powerpoint].

<sup>39</sup> Serrano, L., & Marfà, R. (2015, Desembre). Llibre d'estil. Capítol II. <strong>Negretes</strong> [Arxiu PDF]. Barcelona: Ara.cat.

<sup>40</sup> Tècniques per millorar el posicionament orgànic (2015, Juny 23). Diari ARA. [Powerpoint]. p.29

<sup>41</sup> Ara per anar més lluny. Bases per al llançament d'un diari a l'octubre del 2010. [Powerpoint]. n/d. p. 1-133

<sup>42</sup> 2010: l'any del desconcert [Powerpoint]. n/d. p. 1-130

<sup>43</sup> A. Ara.cat [Powerpoint]. n/d. p. 1-106

<sup>44</sup> Padilla, T. (2017, juny 2). El director que ballava i ens parlava de goril·les. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/MpnPUy>



## 4. —Això no és un diari

Il·lustració 10 | Presentació al Palau de la Música Catalana (04/11/2010) © ADT



*In a complicated economic situation, but with a favourable business structure in place and firmly-established technological innovations, the right conditions exist for the industry to confront an uncertain future and find new business models, very often through convergence (Micó et al., 2009, p. 126).*

L'ARA és el resultat d'una confluència de factors polítics però, sobre tot, generacionals, engegats a partir de la determinació d'un tossut que va aconseguir la complicitat d'un amic per convèncer tot un seguit de persones —i personalitats—, que aquell era el moment adequat per arrencar una empresa perduda. Aleshores, l'Oriol Soler no ho veia així —encara no ho fa— i estava segur que l'aire que respirava portava partícules de canvi, canvis de tota mena, canvis a tot arreu —al món, a Catalunya— i que la premsa encara era un referent —una màquina de pensar— capaç d'arreplegar als líders de l'endemà. Calia només la dosi precisa d'emprenedors i capitans d'indústria —els *babyboomers* i els seus hereus— perquè del “jo vull fer això”<sup>45</sup> de Soler, es despregués el “perquè no ho fas, Oriol? Fes-ho, jo t'ajudo”<sup>46</sup> de Ferran Rodés. Fins que aquella intuïció, aquell desig, es convertís en una crida plural —agosarada—, ventada pels principals símbols del món mediàtic català, aquells nascuts a l'ombra de la televisió pública, TV3, que en aquesta etapa de la seva maduresa professional anunciaven un gir en les seves vides, de la pantalla al paper i del paper a múltiples pantalles, per dir: “Ara farem un diari.”

<sup>45</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)

<sup>46</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

## 4.1. El projecte

Tot plegat va tenir lloc a la primavera de l'any 2010, quan abans de parlar amb ningú, ni tan sols amb Ferran Rodés, el president del Grup Cultura 03, Oriol Soler —ara grup cooperatiu Som— va preparar les bases per al llançament d'un diari, previst a l'octubre d'aquell any. Al llarg d'un centenar de pàgines, Soler va ordenar les seves idees: perquè un diari? “Per anar més lluny,” deia l'eslògan, amb un projecte econòmic a sis anys vista —justificant ingressos, despeses i resultats—, fent l'exercici de localitzar el seu públic objectiu i responent a la pregunta que des de fa més d'una dècada es fan gurus, especialistes i gent del carrer: Tenen futurs els diaris? Oh, i tant! “El futur de la premsa de pagament no passa per un canvi de model de negoci,” es llegeix a l'inici de l'annex, “sinó per una adaptació del model editorial i empresarial.”<sup>47</sup> Però Soler no estava sol i aquella idea venia de lluny, tan lluny com l'any 2003, quan formalitza la intenció de crear un *think-tank* al voltant de la Fundació Espai Català de Cultura i Comunicació (Escacc), una entitat privada sense ànim de lucre “amb l'objectiu de contribuir a la normalització de la indústria cultural i mediàtica catalana.”<sup>48</sup>

A banda de covar aquest projecte, l'Escacc va fer aportacions destacades, com la introducció del Baròmetre de la Comunicació i la Cultura, “primera anàlisi quantitativa creada especialment per mesurar l'audiència dels mitjans a Catalunya, el País Valencià i les Illes Balears” (Huertas Bailén, 2009, p. 314). Es tractava d'un estudi bimestral, fet públic per primer cop a finals de novembre de l'any 2007 i que comportava una anàlisi de les audiències i els consums culturals del mercat de parla catalana.<sup>49</sup> La intenció era esdevenir alternativa al Estudio General de Medios (EGM), molt arrelat en el sector pel que fa als estudis d'audiències dels mitjans convencionals. Aquell mateix any, però al juny, l'Escacc va celebrar el vintè aniversari de l'espai català de comunicació amb una conferència que volia retre homenatge a Josep Gifreu (1991), formulador del concepte. L'acte va tenir lloc a la Facultat de Comunicació Blanquerna davant més de 200 persones.<sup>50</sup> Però el punt fort estava en els estudis. L'Escacc en va fer un sobre les subvencions a la indústria cultural catalana, sobre l'impacte de les publicacions municipals en el sector privat de premsa local i comarcal o sobre la inversió en publicitat que obtenien els mitjans en català en el mercat de la premsa en paper.<sup>51</sup> Des d'allà, el periodista Àlex Gutiérrez (en el càrrec de president) i l'Oriol (com a vicepresident) van desenvolupar un document fundacional, fet abans de res: “Escacc era el *cacharro* que teníem per fer coses, projectes impossibles. Es podia treballar tranquil·lament i teníem recursos per fer coses així.”<sup>52</sup>

---

<sup>47</sup> Ara per anar més lluny. Bases per al llançament d'un diari a l'octubre del 2010. [Powerpoint]. n/d. p. 64

<sup>48</sup> Fundació Escacc (s/d). Escacc. Disponible a <https://goo.gl/jTtkwY>

<sup>49</sup> Estudis (s/d). Escacc. Disponible a <https://goo.gl/qavHnc>

<sup>50</sup> Aira, T. (2007, Juny 22). L'espai català de comunicació. Disponible a <https://goo.gl/JPBCQq>

<sup>51</sup> Estudis (s/d). Escacc. Disponible a <https://goo.gl/qavHnc>

<sup>52</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)



*El futur de la televisió a l'espai català de comunicació (Fortuny i Batalla, et al., 2012)*

Haurien de passar, però, set anys, perquè a l'octubre de 2010, Paul Bradshaw, autor de l'*Online Journalism Blog*, inaugurés un esdeveniment amb el segell de l'Escacc, les jornades de treball «10 en Comunicació». A la sessió inaugural, Cinto Niqui (2011) recorda que Bradshaw “expuso algunos de los puntos de su «Modelo para la redacción del siglo XXI» y de la serie «Principios básicos del periodismo online», que han servido de base para la nueva forma de trabajar en las redacciones y la nueva formación en periodismo” (p. 221).

L'ARA estava a punt de fer-se realitat sota un plantejament racional:

La idea era: ve un nou món, ve un nou país. Ha de néixer un nou diari per explicar-ho. O sigui, hi ha un canvi generacional en el sistema de poder a Catalunya, que al final és el canvi generacional de després del franquisme, és l'entrada a la modernitat de nou, de Catalunya a Europa. Per tant això ho liderarem nosaltres i per tant, això ho hem d'explicar nosaltres. Aquesta era la tesi.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Callarissa, J. (2012, Octubre 2). La televisió del futur tindrà continguts de “menys qualitat”. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/1gnW55>

<sup>54</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)

A l'any 2005 van crear el patronat d'una nova fundació, la Fundació Audiències de la Comunicació i la Cultura (Fundacc), en la qual hi havia “representats els principals agents del sector: mitjans, grups de comunicació, agències de mitjans, anunciants, institucions públiques i acadèmics,”<sup>55</sup> per tal de gestionar de manera autònoma, els estudis que feia el Baròmetre i que, finalment, van servir per avalar l'anàlisi de l'entorn sobre la qual s'aixecava el projecte.

Les dades de consums de premsa indiquen l'existència d'algunes distorsions, probablement causades per la manca d'oferta adequada. En concret, s'ha detectat espai entre quatre tipus de públics diferents: femení (per la disfunció entre el seu consum cultural i la lectura de diaris), jove (per la incorporació més tardana a la lectura de diaris), catalanoparlant (per la disfunció entre la llengua d'identitat i el diari llegit), i famílies amb un fill menor de tres anys (per la poca atenció que reben les famílies modernes dels mitjans actuals, molt centrats en la política).<sup>56</sup>

El document parla també dels motius de lectura de les capçaleres catalanes i apunta a la “tradició familiar” com el principal motor a l'hora d'escollir un diari, fins i tot en mitjans més joves com *El Mundo*, fundat el 1989 (García Avilés et al., 2014, p. 9) o *Público* —abans que tanqués la seva edició impresa. En aquest exercici per localitzar la demografia potencial de l'ARA, fan un apunt sobre l'aspecte ideològic. El mateix Baròmetre —associat “amb una posició política determinada” (Huertas Bailén, 2009, p. 318)— dibuixava un perfil on els lectors eren reticents “a expressar obertament les simpaties o afinitats polítiques. En aquest cas, la coincidència ideològica com a motiu és una de les causes menys assenyalades com a factor per escollir una capçalera.”<sup>57</sup> La intuïció de Soler era que hi havia un espai de mercat i unes idees no del tot representades en la societat: “No era tan la independència,”<sup>58</sup> recorda, “la continuació lògica és la voluntat de que canviï alguna cosa.”

Part del públic objectiu (Il·lustració 12 i Il·lustració 13) eren els “joves que encara no llegeixen cap diari de pagament però que, segons la seva projecció demogràfica, ho acabaran fent progressivament a mesura que s'acostin a la franja d'edat superior.”<sup>59</sup> Parlem de gent inquieta, gent que feia anys que es mobilitzava, que es va manifestar en contra de la invasió d'Iraq al 2003 (Jiménez, 2006), que va girar el seu vot a l'esquerra després que el govern del Partit Popular mentís sobre l'autoria dels atemptats de l'11 de març de 2004 (Olmeda, 2005), que va protestar contra les retallades del Tribunal Constitucional a l'Estatut d'Autonomia, el 18 de febrer de 2006, després d'haver-lo votat en referèndum un any abans (Perales, Xambó, & Xicoy, 2012).

---

<sup>55</sup> Fundació Escacc (s/d). Escacc. Disponible a <https://goo.gl/jTlkwY>

<sup>56</sup> Ara per anar més lluny. Bases per al llançament d'un diari a l'octubre del 2010. [Powerpoint]. n/d. p. 99

<sup>57</sup> Ara per anar més lluny... [Powerpoint]. n/d. p. 102

<sup>58</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)

<sup>59</sup> Ara per anar més lluny. Bases per al llançament d'un diari a l'octubre del 2010. [Powerpoint]. n/d. p. 105

Totes aquestes fites eren indicadors d'aquell nou món del qual parlava Soler. De fet, aquests moments “en els quals s’ha visualitzat la voluntat d’una part significativa de la societat d’anar més lluny i de fixar nous horitzons (no necessàriament polítics)”<sup>60</sup> es van tenir en compte en l’exercici d’establir nínxols de possibles lectors. Allà també es fa esment a l’acte cívic del 22 de març de l’any 2007 a l’IESE per reclamar que l’Aeroport d’El Prat es gestionés des de Catalunya i la participació de la societat civil que any rere any col·labora en La Marató de TV3. Aquesta era la gent tipus ARA. És a dir, sabien que “entre els catalanoparlants la compra de diaris és major que la mitjana del conjunt del país, tot i que l’oferta és majoritàriament en castellà.”<sup>61</sup> Sabien que aquells moviments espontanis eren símptomes d’un desig de canvi social i que podien aconseguir ser el diari dels líders del món associatiu i polític, dels professionals —mestres i educadors, metges, emprenedors— de la gent jove, entre 25 i 50 anys, actius, nacionalment desacomplexats.<sup>62</sup> Només calia anar-los a buscar.

## Il·lustració 12 | Nínxols de possibles lectors (1/2)<sup>63</sup>



Com serà Ara?

Projecte econòmic

Annex1: Tenen futur els diaris?

**Annex2: Un exercici per localitzar el públic objectiu**

### Nínxols de possibles lectors

Dades de 2000 - 2005

Per variables sociodemogràfiques	Quantificació	Possible acció envers aquest target
Dones que no llegeixen diaris probablement per manca d’oferta adequada	568.080	Un diari més femení
Estimació de joves que s’incorporaran properament a la lectura de diaris	91.328	Un diari jove
Catalanoparlants que llegeixen en castellà per manca d’una oferta equivalent en la seva llengua	684.361	Un diari amb un fort component d’identitat
Pares o mares amb infants de tres anys o menys, i que llegeixen el diari	192.000	Un diari sensible als temes d’interès de les famílies
Per orientació ideològica	Quantificació	Possible acció envers aquest target
Persones que van fer visualitzar la necessitat d’un canvi polític el 2004	158.563	Un diari amb un fort component d’identitat
Manifestants a Barcelona en contra de la invasió de l’Iraq	340.958	Un diari per a una nova etapa en els afers globals

<sup>60</sup> Ara per anar més lluny... [Powerpoint]. n/d. p. 112

<sup>61</sup> Ara per anar més lluny... [Powerpoint]. n/d. p. 109

<sup>62</sup> Els lectors: busquem els líders del país de demà [Powerpoint]. n/d. p. 66

<sup>63</sup> Ara per anar més lluny. Bases per al llançament d’un diari a l’octubre del 2010. [Powerpoint]. n/d. p. 132



**Il·lustració 13** | Nínxols de possibles lectors (2/2)<sup>64</sup>

Per orientació ideològica	Quantificació	Possible acció envers aquest target
Manifestants a la marxa en defensa de l'Estatut	100.000	Un diari que assumeix el futur amb ambició i sense límits
Signants del manifest reivindicatiu de l'Aeroport	59.753	Un diari que assumeix el futur amb ambició i sense límits
Estimació de donants de la Marató de TV3	146.735	Un diari solidari
Lectors de diaris ideològicament distants	178.386	Un diari amb un fort component d'identitat
Per col·lectius professionals	Quantificació	Possible acció envers aquest target
Emprenedors	110.954	Un diari al servei dels emprenedors
Mestres	103.594	Un diari al servei dels mestres
Professionals de la indústria cultural i els mitjans	40.749	Un diari al servei dels professionals dels mitjans i la cultura
Investigadors i científics	43.037	Un diari al servei dels investigadors

L'ARA volia ser un diari sostenible, “un negoci per ell mateix,”<sup>65</sup> que no depengués de cap conjuntura política, que tingués el seu propi mercat i la dimensió adient segons la competència. El concepte de convergència com a tal no apareix en cap dels documents inicials —en tot cas, només en termes polítics al apuntar que a l'any 2007, “el líder de Convergència i Unió, Artur Mas, havia arribat a un acord amb el president del govern espanyol, José Luis Rodríguez Zapatero, sobre l'estatut”<sup>66</sup> (que ja sabem com va acabar)— en canvi el d'integració, sí:

Un diari que sorgeix nou l'any 2010 ha d'assumir ja d'entrada que vivim en un món en què la informació es mou a diferents velocitats i que diferents canals serveixen per donar sortida a cadascuna d'aquestes velocitats. No es tracta d'enfrontar el diari en paper contra l'electrònic: hi ha d'haver una sola empresa informativa, amb una sola redacció integrada, que s'expressa en tots els suports que té a l'abast en un encaix harmònic.<sup>67</sup>

En el projecte econòmic, tota l'estratègia de venda de quiosc i subscripcions se centrava fonamentalment en el diumenge:<sup>68</sup> és a dir, en el paper. Aquí es plantejava una clara diferència entre les plataformes. S'entenia el paper com el dispositiu que permet “la reflexió, l'anàlisi, la lectura de textos més extensos, el tractament gràfic més acurat,” mentre que els mòbils —amb internet al

<sup>64</sup> Ara per anar més lluny... [Powerpoint]. n/d. p. 133

<sup>65</sup> 2010: l'any del desconcert [Powerpoint]. n/d. p. 1-130

<sup>66</sup> Ara per anar més lluny... [Powerpoint]. n/d. p. 120

<sup>67</sup> Ara per anar més lluny... [Powerpoint]. n/d. p. 18

<sup>68</sup> Ara per anar més lluny... [Powerpoint]. n/d. p. 48

capdavant— aportaven el caràcter multimèdia: “la immediatesa (...) la participació en temps real.” Així, l’edició digital —que tampoc no rep aquest tractament—, havia de ser la suma del tot plegat:

Ara.cat serà un diari integral i, per tant, utilitzarà tots els suports —paper, internet, mòbils...— de manera coordinada, per tal d’arrapar-se als diferents usos mediàtics dels seus lectors. Nascut ja a l’era d’internet, és conscient que el model s’ha de basar en una producció contínua d’informació, amb diferents tempos segons el format i el canal, però sempre amb l’objectiu d’aportar valor afegit com a divisa. Ara.cat s’expressarà, doncs, a través de tres canals:

En paper. Per internet. Amb aplicacions per al mòbil.<sup>69</sup>

El projecte inicial entenia que tot i haver de redefinir el seu lloc davant la disrupció digital, el paper encara tenia el protagonisme en el procés de difusió: “Resulta també el millor suport publicitari per a la premsa, ja que internet encara no ha aconseguit desenvolupar un model satisfactori de negoci.”<sup>70</sup> El document apunta al marc de canvi d’usos informatius de la societat, un context en el qual consideraven que el diari imprès de diumenge i el de la resta de la setmana, havien de ser diferents: “L’enemic dels diaris en paper no és internet, sinó la manca de temps,” sostenien. L’aspiració era vendre 9.000 exemplars de dilluns a dijous, augmentant a 12.500 els divendres, 17.000 els dissabtes i 22.000 en diumenges.<sup>71</sup> Hi comptaven amb la venda habitual a quiosc, amb la venda de subscripcions —peça essencial del model— i en la publicitat, dividida en tres àmbits: el institucional, la publicitat sectorial impulsada pels suplementos —se n’havien plantejat sis amb la voluntat d’adreçar-se a cadascun dels col·lectius estratègics per al diari: emprenedors i economia, famílies, mestres, crítica, ciència i tecnologia, i mèdia i indústries culturals— i la venda ordinària.

Es treballa sempre en l’àrea més baixa de la forquilla de resultats. Dit d’una altra manera, a un diari que col·loqui 18.474 exemplars de mitjana de dilluns a diumenge (tal i com es calcula que farà Ara en el seu cinquè any) li correspon, proporcionalment, 7,11 milions d’euros del pastís publicitari disponible per a la premsa. Els 4’64 milions que, en canvi, s’han calculat per a Ara representen només el 65,2% de la seva expectativa mitjana segons el tiratge.<sup>72</sup>

Pel seu naixement, el diari es va presentar a la crida d’ajuts a mitjans de comunicació convocada per la Generalitat de Catalunya. Mesos abans de la seva sortida, ho van explicar als seus futurs lectors: “Val a dir que aquesta ajuda ha estat la més petita d’aquest any entre els diaris d’àmbit nacional i que es situa a la banda baixa del que ha estat l’habitual en casos similars (llançament d’*El*

---

<sup>69</sup> Ara per anar més lluny... [Powerpoint]. n/d. p. 19

<sup>70</sup> Ara per anar més lluny... [Powerpoint]. n/d. p. 20

<sup>71</sup> 2010: l’any del desconcert [Powerpoint]. n/d. p. 1-130

<sup>72</sup> Ara per anar més lluny... [Powerpoint]. n/d. p. 53

*Periódico en català i d'El 9 Esportiu*).<sup>73</sup> L'ARA va rebre 980.000 euros, ben bé el que havien calculat (Il·lustració 14). Si les projeccions es complien, l'ARA preveia un punt màxim d'inversió de 6 milions d'euros, recuperant-la l'any 2017, set anys després de la seva posada en marxa.<sup>74</sup> Al projecte econòmic, justificaven les despeses inicials de la següent manera:

La inversió inicial es xifra en 400.000 euros per a les despeses d'infraestructura i 837.000 euros per al funcionament previ al llançament del número u i 600.000 la inversió corresponent al llançament. La inversió inicial, que puja un total de 1.837.000 euros s'amortitza en 5 anys.<sup>75</sup>

#### Il·lustració 14 | Projecte econòmic. Bases per al llançament d'un diari.

<b>Resultats</b>						
	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6
<b>Ingressos</b>	<b>4.743.750,00</b>	<b>6.507.500,00</b>	<b>8.131.675,00</b>	<b>9.569.823,75</b>	<b>10.620.625,19</b>	<b>11.401.974,41</b>
Venda d'exemplars	2.343.750,00	3.187.500,00	4.055.675,00	4.748.623,75	4.978.505,19	5.173.904,41
Venda de publicitat	1.400.000,00	2.320.000,00	3.076.000,00	3.821.200,00	4.642.120,00	5.228.070,00
Subvencions	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
<b>Despeses fixes</b>	<b>6.020.202,00</b>	<b>6.387.964,00</b>	<b>6.727.389,10</b>	<b>7.156.115,08</b>	<b>7.580.744,08</b>	<b>6.664.459,57</b>
Redacció	3.149.240,00	3.306.702,00	3.472.037,10	3.645.638,96	3.827.920,90	4.019.316,95
Continguts	1.560.000,00	1.638.000,00	1.719.900,00	1.805.895,00	1.896.189,75	1.990.999,24
Estructura de direcció	519.500,00	630.600,00	700.530,00	846.286,13	973.796,78	13.000,00
Infraestructura	424.000,00	445.200,00	467.460,00	490.833,00	515.374,65	541.143,38
Amortització	367.462,00	367.462,00	367.462,00	367.462,00	367.462,00	100.000,00
<b>Despeses variables</b>	<b>1.630.500,00</b>	<b>1.882.254,41</b>	<b>2.258.228,83</b>	<b>2.681.102,89</b>	<b>2.912.220,98</b>	<b>3.139.448,75</b>
Producció	1.630.500,00	1.882.254,41	2.258.228,83	2.681.102,89	2.912.220,98	3.139.448,75
<b>Resultat</b>	<b>-2.906.952,00</b>	<b>-1.762.718,41</b>	<b>-853.942,93</b>	<b>-267.394,22</b>	<b>127.660,13</b>	<b>1.598.066,09</b>
-10,00%	-3.218.277,00	-2.225.242,97	-1.441.287,55	-956.266,31	-643.180,29	771.813,52
10,00%	-2.595.627,00	-1.300.193,86	-266.598,31	421.477,86	898.500,55	2.424.318,66

FON: ESCACC

Per descomptat que aquesta no era la primera vegada que Oriol Soler incursionava en el món editorial. L'any 2001, va posar en marxa *Contrapunt*, una editorial de premsa gratuïta des de la qual s'edita en el Vallès el setmanari del mateix nom, amb la voluntat de ser referència en productes informatius de proximitat. Des d'aleshores, el catàleg d'aventures empresarials inclourà l'editorial Ara Llibres —amb el segell de no-ficció Amsterdam—, la revista d'història *Sàpiens*; *Descobrir Catalunya*, *Cuina* i *Altair*<sup>76</sup> —tres revistes del Grup 62 que a l'any 2005 van ser assumides per *Sàpiens Publicacions*—; la revista *Nat*, la productora Batabat, la revista del Club Súper 3 i, el gran *hit* de l'any

<sup>73</sup> ARA i les subvencions. (2010, setembre 21). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/H42El6>

<sup>74</sup> 2010: l'any del desconcert [Powerpoint]. n/d. p. 1-130

<sup>75</sup> Ara per anar més lluny... [Powerpoint]. n/d. p. 59

<sup>76</sup> Punzano Sierra, I. (2005, Desembre 23). Grup 62 cede la gestió de sus revistes al Grup Cultura 03, editor de 'Sàpiens' El País. Disponible a <https://goo.gl/WQqner>

2008: *Time Out Barcelona*,<sup>77</sup> guardonada en la categoria de Mitjans d'arrel digital<sup>78</sup> l'any 2014, pel jurat de la XIV edició dels Premis Nacionals de Comunicació que atorga la Generalitat.

L'Oriol és la primera persona que va dir “*Time Out* s’ha de fer a Barcelona i s’ha de fer en català”. L'Oriol va ser el primer que va viatjar a Londres, va entrar per la porta del mític i enyorat edifici de *Time Out* a Tottenham Court Road, es va plantar davant dels responsables de Time Out Group i els va dir hola, vull fer *Time Out* a Barcelona.<sup>79</sup>

Arran del premi, l'equip de la revista va treure pit: “Som l'única web de l'univers *Time Out* (més de 50 ciutats) trilingüe. A Londres, quan la van construir, van flipar.”<sup>80</sup> El 80% dels seus continguts es fan en català. A més a més, l'acta del guardó deia que eren “un clar exponent de l'aprofitament del potencial d'internet per buscar nous mecanismes de complicitat i interacció amb el lector, així com per haver esdevingut un referent de la informació cultural en català a la xarxa.”<sup>81</sup> Tot aquest *know-how* es posaria al servei del nou projecte. Però calia sumar més gent.

## 4.2. La crida

Quan Ferran Rodés tenia 18 anys d'edat, el seu pare el va fer conseller de Tiempo, l'agència de publicitat que Leopoldo Rodés va fundar l'any 1960 amb el seu soci José Carlos Iriarte. Aviat van obrir oficines a Barcelona, Madrid i Bilbao i poc després, en aliança amb el grup nord-americà BBDO arribarien a ser la segona agència del país en volum d'ingressos (Canosa Farran, 2013b, p. 330, 331, 333). Durant aquells anys daurats de la publicitat, en mig de la foscor del franquisme, Leopoldo, “en la tradición de esos grandes burgueses catalanes del siglo XIX y el XX,”<sup>82</sup> es va donar a conèixer com un autèntic modernitzador del sector; més encara quan a finals dels setanta crea la primera agència de mitjans de l'Estat, Media Planning (Canosa Farran, 2013b, p. 332). Pencaire i *bon vivant*, Leopoldo Rodés va arribar a ser tota una institució: membre del International Council del Museum of Modern Art de Nova York, del Guggenheim de Bilbao, de la Fundación Amigos del Museo del Prado, del patronat del Palau de la Música i del Gran Teatre del Liceu. Carregar amb aquella tradició no va ser

---

<sup>77</sup> Qui som. (n.d.). Som.cat. Disponible a <http://som.cat/index.php/ca/quisom.html>

<sup>78</sup> Distincions: Premis Nacionals de Comunicació de la Generalitat de Catalunya 2014. (2014, Octubre 21).

Sala de premsa. Generalitat de Catalunya. Disponible a <https://goo.gl/Z0izc6>

<sup>79</sup> Voltas, E. (2014, Octubre 24). L'Oriol. Olor de tinta. El blog d'Eduard Voltas. Disponible a <https://goo.gl/Uyo2e5>

<sup>80</sup> Per què (creiem que) mereixem el Premi Nacional de Comunicació. (2014, Octubre 3). Time Out Barcelona. Disponible a <https://goo.gl/32cc2E>

<sup>81</sup> Premis Nacionals de Comunicació 2014: Informatius de Catalunya Ràdio, El convidat, Marc Marginedas, Timeout.cat, Enric Pujadas, Ràdios i TVs aplegades a la Xarxa, Tatiana Sisquella. (2014, Octubre 2). Generalitat de Catalunya. Nota de premsa. Disponible a <https://goo.gl/6omNmG>

<sup>82</sup> Vila-Sanjuán, S. (2015, Juny 9). Leopoldo Rodés: pionero publicitario, prohombre de la cultura. La Vanguardia. Disponible a <https://goo.gl/4W8zFw>

fàcil per Rodés júnior, qui no s'acabava de trobar en el rol de “fill de l'amo.” Però després d'una temporada fora, treballant en el sector financer, va tornar per fer-se càrrec del creixent lideratge de l'empresa: “Devia ser cap al 1988 quan el meu pare ens va trucar, al meu germà Alfonso i a mi” (Canosa Farran, 2013b, p. 333). A finals dels noranta com a resultat de la fusió amb la francesa Havas, constitueixen Media Planing Group: “La nostra vinculació amb Havas és múltiple. Hi tenim una participació, som accionistes i també gestors” (Canosa Farran, 2013b, p. 333). Però a banda d'aquesta connexió amb el cinquè grup global de comunicació, la família crea Inversiones y Servicios Publicitarios (ISP), actual *holding* tecnològic que agrupa tres empreses: Acceso, Antevenio i Digilant; amb Ferran Rodés al capdavant. A aquestes alçades, ja cap càrrec d'alta direcció l'intimida. És l'amo. Però la premsa era un sector on mai havia incursionat —sempre a l'altra banda dels mitjans, per dir-ho d'alguna manera— i començava a tenir-ne ganes. Fins i tot el seu pare, esdevingut un *rockefeller* català<sup>83</sup> —promotor clau dels Jocs Olímpics de Barcelona— li ho deia: “És que tu llegies la premsa des de petit.”<sup>84</sup> Però tampoc havia en ell la voluntat de convertir-se en *Citizen Kane*: “La idea neix conversant amb un amic meu, l'Oriol Soler:”

Amb l'Oriol parlàvem de moltes coses, a tots dos ens apassiona la comunicació i tots dos sempre constatarem que hi havia una nova elit catalana. Elit en el sentit francès de la paraula que no és pejoratiu. Els francesos diuen elit a la gent que per mèrits propis ha arribat a un rol social que és el de prendre decisions a l'àmbit empresarial, polític, artístic, el que sigui. Sentit republicà d'elit. Doncs, dèiem, hi ha una nova elit, amb uns valors nous i amb una altra manera de veure el món.<sup>85</sup>

Ambdós coincidien en que aquesta elit —mai elitista, com apunta Rodés— es trobava orfe davant el quiosc: quedava insatisfeta en comprar el seu diari habitual o no en comprava cap.<sup>86</sup> Aleshores, Rodés es va posar en acció, fent una primera ronda de contactes. La idea era fer un diari que es pogués endollar a una plataforma existent. Ho va intentar amb un sopar a casa seva amb Carlos Godó Valls, conseller delegat de *La Vanguardia*, fill del Conde de Godó: “Va estar súper amable i receptiu, però ens va venir a dir: ‘Escolta'm, tinc tants problemes amb LVG, que només faltaria.’”<sup>87</sup> Rodés va intentar convence'l dient-li que un projecte com aquest li aniria bé, que amb la plataforma de LVG ja podien imprimir 4, 5 diaris, i que a més a més, l'ARA en seria un de subscriptors, un diari on podia provar coses. Fracàs fins a les postres. Va seguir amb José Manuel Lara, president de Planeta: tot i que políticament no sintonitzaven, semblava que podien arribar a bon port, però el context no

---

<sup>83</sup> Cortés, J.M. (2012, Maig 25). Leopoldo Rodés, el amigo discontinuo. *Economía Digital*. Disponible a <https://goo.gl/gAMuqv>

<sup>84</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

<sup>85</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

<sup>86</sup> Ara per anar més lluny. Bases per al llançament d'un diari a l'octubre del 2010. [Powerpoint]. n/d. p. 98

<sup>87</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

els va acompanyar. Planeta estava a les portes de tancar l'edició digital del gratuït que van fundar l'any 2007, ADN, i com recorda Rodés, no era un decisió que tothom veiés amb bons ulls Així que res de res. Semblava impossible dur a terme un sistema de col·laboració com el plantejat per l'empresari, on presumptes rivals del sector poguessin compartir la propietat, deixant línies editorials a banda:

Aquest diari, i en això m'he deixat la pell, ha de ser un diari independent. Independent vol dir que es posarà el que els periodistes pensin. I tenen tota la llibertat per a posar el que vulguin. Això ens va preocupar molt a l'Oriol i a mi. Però a la vegada sabíem que un diari del tot independent, era insostenible. Llavors havíem de fer un híbrid: tenir un diari independent i compartir amb aquest altre grup editorial part dels costos i òbviament part des ingressos, com un soci. Havia de ser com un soci.<sup>88</sup>

Però ningú va voler intentar-ho: “Com que aquelles converses no progressaven i el projecte el veiem i l'Oriol n'estava entusiasmat i la veritat és que a mi també em feia molta gràcia, llavors, en un moment li vaig dir: fes-lo tu sol. I així va sortir el diari.” És a dir: l'ARA neix del creuament de la generació X (Coupland, 1991) amb el *baby-boom* (Roof, 1993) seguint la pista dels *millennials* (Howe & Strauss, 2009). Per què? Perquè tots plegats volien participar de “la construcció del país de demà.”<sup>89</sup> És així com el dijous 27 de maig de l'any 2010 es constitueix Edició de Premsa Periòdica ARA, S.L. amb 40% del capital social inicial en mans d'Inversiones y Servicios Publicitarios, S.L. (ISP, de Rodés) i el 60% restant, a parts iguals entre la directora d'ARA Llibres, Maika Pascual i Oriol Soler,<sup>90</sup> tots dos en representació del mateix grup: Cultura 03. Però amb ells no n'hi havia prou: “Ja t'ajudaré a buscar altres empresaris,” li va prometre a l'Oriol, Ferran Rodés.

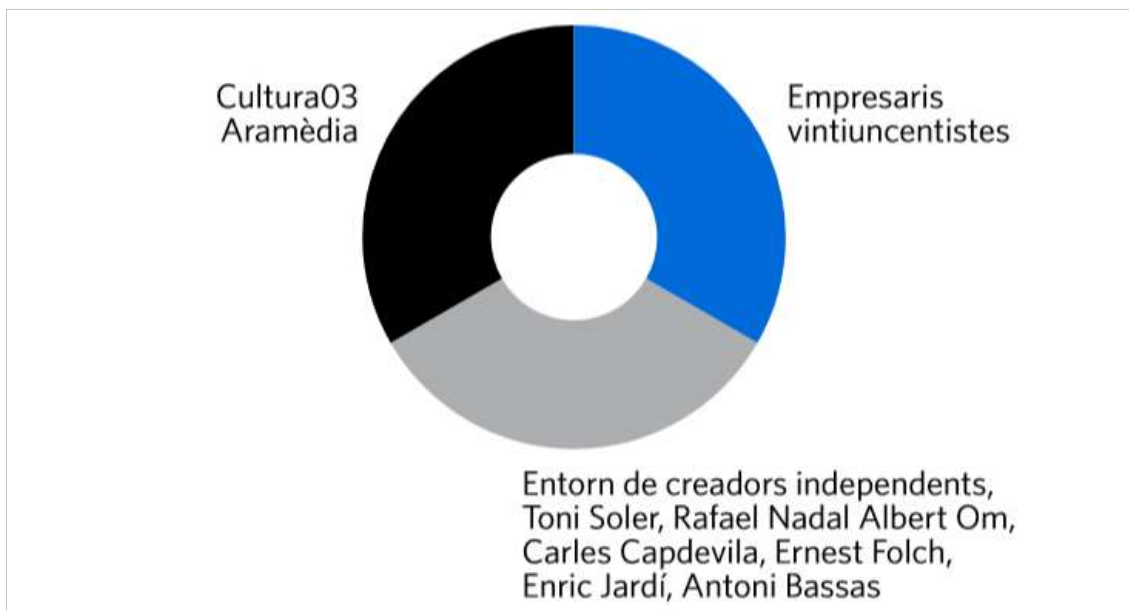
La Fundació Carulla, amb una important trajectòria de mecenatge, existeix des de l'any 1973, a partir de la iniciativa de Maria Font i Lluís Carulla Canals, fundador d'Agrolimen, empresa que arrenca amb uns cubets de caldo anomenats Gallina Blanca “en el més advers dels escenaris, en plena Guerra Civil espanyola” (Canosa Farran, 2013a, p. 82). A les llars catalanes aconsegueixen gran èxit i enmig d'aquell escenari esfereïdor, la marca patrocina els concerts del tenor Emili Vandrell a Ràdio Associació de Catalunya i Ràdio Barcelona: “Quan tot sembla que s'enfonsa, Gallina Blanca es proposa conquerir l'imaginari col·lectiu del futur” (Canosa Farran, 2013a, p. 82). Cubets de caldo, sopes de sobre i amb molta empena, vuitanta anys després, Agrolimen és un *holding* internacional present en més d'un centenar de països. Carulla Canals, qui va participar activament en el relleuament de l'Orfeó Català i en la Fundació d'Òmnium Cultural als anys seixanta —precedents de la trajectòria de la seva Fundació— va morir al 1990, deixant la continuïtat de l'empresa en mans de la família.

---

<sup>88</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

<sup>89</sup> Ara per anar més lluny... [Powerpoint]. n/d. p. 08

<sup>90</sup> Socis fundadors. (2010, Maig 27). Registre Mercantil de Barcelona. [Escriptura]. Consultat el 18/05/2017.



La Il·lustració 15 dibuixa, exactament, el perfil que havia de ser al darrera de l'ARA. Soler els descriu com “empresaris vintiuncentistes:” gent de prestigi “que clarament volen situar-se en el futur i no volen situar-se en el passat.”<sup>92</sup> Rodés va aconseguir el suport dels Carulla. I, en una estratègia per donar credibilitat al projecte, Soler va convocar un entorn de creadors catalans: “Vaig pensar, hi ha un grup de personatges del món del media que representen aquesta generació i per tant, els vaig anar a buscar com a símbols. Eren els símbols que havien nascut amb TV3. Que se havien fet grans amb TV3.” De fet, a la presentació que li feien als anunciants, hi sortien: Albert Om, presentador d'El Convidat de TV3; Antoni Bassas, ex-presentador d'Els Matins de Catalunya Ràdio i corresponsal de TV3 a Washington; Toni Soler, creador dels programes Crackòvia i Polònia de TV3; Xavier Bosch, director del programa Àgora de TV3; tots accionistes de l'ARA. A la banda empresarial hi havia: Anna Xicoy, directora general del Grup Cultura 03; Carles Duarte, director de la Fundació Carulla; Daniel Martínez, president del Grup Focus; Rodés —com accionista a títol personal— i l'Oriol, com a president.<sup>93</sup> En el fullet que lliuraven a les presentacions del projecte arreu del territori hi és també Víctor Font, cofundador de Delta Partners, “an advisory and investment platform in the telecoms, media and digital space”.<sup>94</sup> I Carles Capdevila: “Sí, ara farem un diari i he tingut la sort de ser-ne el director, a més de voler participar en la propietat com tot el grup d'amics que m'acompanyen.”<sup>95</sup>

<sup>91</sup> 2010: l'any del desconcert [Powerpoint]. n/d. p. 1-130

<sup>92</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)

<sup>93</sup> 2010: l'any del desconcert [Powerpoint]. n/d. p. 1-130

<sup>94</sup> About Delta Partners. (n.d.). Delta Partners Group. Disponible a <https://goo.gl/gI7gjc>

<sup>95</sup> El 28 de novembre neix un nou món, neix un nou [Fullet]. (s.d.) Barcelona: ARA.cat

Per a ell, també era un tema generacional. Així li ho va dir a Toni Soler, quan el va anar a veure: “Me’n recordo molt que en Carles em va dir: ‘Som de la mateixa edat. Tenim 45 anys. Ens ha anat bé. És el moment de jugar-nos-la una mica. Hi ha un país que necessita un diari...,’”<sup>96</sup> i més coses que segurament li diria. Feia anys que es coneixien. Van coincidir a l’*Avui* i després van treballar junts als programes “Malalts de la Tele” (1997-2000) i “Set de Notícies” (2000). “Va venir a l’equip com a guionista,”<sup>97</sup> escrigué Soler quan Capdevila va rebre el Premi Nacional de Comunicació l’any 2016, “perquè, per si fos poc, és un guionista brillant, amb un sentit de l’humor excel·lent.” Ho provaria a Catalunya Ràdio, amb l’Antoni Bassas, en un espai satíric que esdevindrà mític a la televisió: “Alguna pregunta més?”<sup>98</sup> Durant quatre anys, a la mateixa emissora, des de l’any 2006, va ser director i presentador “d’Eduqueu les Criatures”; i l’any 2008 torna a la televisió per dirigir “Qui els va parir”, un programa sobre l’experiència de ser pare, presentat per ell, que tenia quatre fills. Home de ràdio i televisió, era un comunicador nat que va fer de l’educació la seva bandera. A principis dels noranta va viure a Nova York i col·laborava amb l’*Sport*. D’aquella experiència va sortir el llibre *Nova York a la catalana*. I n’escriviria molts més, com *Criatura i companyia*, reeditat recentment com *Parir amb humor* i *Educar millor: 11 converses per acompanyar famílies i mestres*. Aquests eren els seus temes, reunits amb un delicat sentit de *stand-up*, en el monòleg “Educar amb humor.”<sup>99</sup> El seu últim llibre, *La vida que aprenc*, recull la seva columna diària a l’ARA i va ser el títol més venut de no-ficció al Sant Jordi de l’any 2017.

El dia que li va parlar de l’ARA a Toni Soler, no trigaria gaire en aconseguir-ho: “Em va dir que anaven a fer un diari, i com tothom a aquella època, vaig dir, quina bogeria, no se què, però el seu entusiasme era contagiós. El seu i el de l’Oriol Soler i vaig dir... som-hi!”<sup>100</sup> Tot estava per fer, però el més important acabava de tenir lloc: Soler fitxa Rodés, Soler fitxa Capdevila i Capdevila fitxa Soler; fins a tenir ben lligat tot el consell administratiu del nou diari. Aquestes incorporacions es van entendre com una manera de fer que el periodisme tornés en el nucli empresarial del mitjà. És per això que aquests periodistes formaven part de l’estructura empresarial com a petits inversors. Per tant, en aquest compromís hi havia dos nivells: el consell editorial d’una banda i el consell administratiu per l’altra. El director era l’únic present en tots dos.

---

<sup>96</sup> T. Soler (comunicació personal, 2 de maig, 2017)

<sup>97</sup> Soler, T. (2016, Novembre 14). Capdevila. La Càrrega. Blog de Toni Soler. Disponible a <https://goo.gl/mhuLYF>

<sup>98</sup> Gutiérrez, À. (2017, Juny 2). Mor Carles Capdevila, periodista vital. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/y5zDXg>

<sup>99</sup> Arriba a Barcelona el monòleg de Carles Capdevila que s’ha fet viral. (2015, Novembre 16). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/n3kEWy>

<sup>100</sup> T. Soler (comunicació personal, 2 de maig, 2017)





Però segons el document inicial, l'ARA havia de sortir el dia 10 d'octubre i encara no tenia ni la redacció acabada. El 18 de setembre van convocar 200 aspirants a fer proves d'accés.<sup>101</sup> Es tractava d'una selecció dels 1.500 currículums rebuts a través de la plataforma que van engegar al juliol. El previst era que setmanes abans es posés en marxa la campanya que anunciava l'arribada del diari: tothom a posicions que el marcador es posa a zero i comença el compte enrere. A l'Ara.cat s'indicarien els dies que faltaven per poder comprar l'exemplar del debut. La campanya, finalment, es va fer sota un eslògan, convertit en pàgina web: AraFaremUnDiari.cat. Allà podies conèixer tots els detalls, el manifest fundacional, com seria el diari, quines firmes hi trobaries, com enviar el teu CV per treballar allà i també, com fer-te subscriptor, importantíssim. Més de deu mil persones ho van fer. Es van subscriure a la promesa d'un diari que encara no existia. “Això és l'Oriol, el geni és l'Oriol,” recorda Ferran Rodés. “Jo el vaig acompanyar. El meu rol era d'amic.” En el camí li va fer de pont amb The New York Times i va ser així com l'ARA va signar un acord especial de col·laboració amb ells. Rodés recorda aquella època com uns “mesos meravellosos,”<sup>102</sup> on tot era il·lusió.

---

<sup>101</sup> El diari ARA convoca 200 aspirants a fer proves d'accés. (2010, Setembre 16). AraMés. Blog de la redacció- Disponible a <https://goo.gl/pLrw3m>

<sup>102</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

El 4 de novembre de 2010, l'ARA es va presentar en societat al Palau de la Música Catalana. Bikimel i Mazoni van cantar la cançó Eufòria. Eren els temps de l'expectació. Havien fet presentacions per tot arreu, conreant la seva identitat i captant l'expectació del moment polític. Aquell dia, hi era Stephen Dunbar-Johnson, aleshores representant del *International Herald Tribune*.<sup>103</sup> Antoni Bassas va fer una connexió en directe des de Washington, la qual cosa ja marcarà una diferència fonamental amb la premsa “tradicional.” Gent de la tele que es tacarà els dits amb tinta per fer un diari imprès. Un diari amb un alt component audiovisual, amb un alt component periodístic en el accionariat i amb una alta dosi de joventut a la seva redacció, tots elements que amb el pas del temps s'aniran diluint fins a ser un tret fundacional d'un casa que lluita per sobreviure enmig de l'espectre de mitjans catalans, buscant, cada cop, la seva veritable ànima.

**Il·lustració 17** | Bikimel i Mazoni, concert al Palau (04/11/2010) © ADT



L'ARA toca quioscos un diumenge 28 de novembre, dia d'urnes, jornada electoral que acaba amb la victòria de la federació nacionalista, Convergència i Unió (CiU), encapçalada per Artur Mas, a partir de llavors nou president de la Generalitat.

---

<sup>103</sup> La capçalera va desaparèixer a l'any 2013 per fusionar-se sota la marca de The International New York Times. Més informació a: Pozzi, S. (2013, octubre 13). 'International Herald Tribune' pasa a ser 'The International New York Times'. El País. Disponible a <https://goo.gl/Y7M7Zu>

En les seves primeres declaracions públiques, davant les càmeres i també al balcó de l'Hotel Majestic, Artur Mas va ser d'eufòria breu —“Aquest any, sí!” i “Ja era hora” van ser les úniques concessions a l'exaltació— per adoptar de seguida un to institucional en el qual va demanar “als set milions i mig de catalans” que l'ajudessin a “aixecar Catalunya.”<sup>104</sup>

Què volia dir Mas amb això? Un any després, Oriol Soler escrivia: “Crec que la clau de l'èxit de l'ARA ha estat néixer en aquest moment, en el moment en què més preguntes ens fem, quan més respostes necessitem. I néixer en aquest país, en una Catalunya que té una necessitat imperiosa de reinventar-se.”<sup>105</sup> Una Catalunya en procés de transició.

### 4.3. La realitat

Van arrencar forts amb xifres que mai més tornarien: una edició de 350 pàgines i 120.000 exemplars, esgotats el primer dia. Durant la jornada electoral, l'ARA.cat va comptabilitzar 16.000 visites per hora. Aquella primera edició de 350 pàgines, protagonitzada per “l'eminent cirurgià Moisès Broggi (102 anys) i la primera catalana del 2010 (10 mesos),”<sup>106</sup> Graciela Noguera, portava per títol: “El món que ve. 28-N: Sortim a buscar el futur,” acompanyat d'un suplement on 83 personalitats donaven la benvinguda als lectors. També hi havia el suplement *Time Out Cultura*, preparat per l'equip de la revista. “L'acumulació de publicacions,” deien webs del sector, “no implicarà noves incorporacions a l'equip del setmanari, sinó que aquest es recolzarà en els periodistes de l'ARA.”<sup>107</sup> L'èxit va ser rotund. Estava clar que aquella xifra de sis dígitos no es mantindria —els va sorprendre, això sí— però havien d'arribar a un punt d'equilibri. Els primers mesos, per exemple, van tenir una difusió diària que vorejava els 20.000 exemplars, segons xifres de la pròpia editora (Vidal Castell, 2011, p. 35), però l'important era que cada dia superaven el pla inicial que preveia la difusió d'11.000 exemplars diaris.

**Taula 7** | Evolució de la difusió de l'ARA (paper)<sup>108</sup>

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016(*)	2017(*)
-	15.662	16.373	15.787	15.006	14.181	14.247	13.206

Font: Informe de la comunicació a Catalunya 2013-2014 (2015) Noticias de las comunicación (2017) i l'ARA.

(\*) Primer trimestre.

<sup>104</sup> Gutiérrez, Á. (2010, novembre 29). Artur Mas liquida el tripartit i serà president. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/tNlyRP>

<sup>105</sup> Soler, O. (2011, novembre 27). Guanyar és això, no? Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/xru6GM>

<sup>106</sup> L'ARA esgota els 120.000 exemplars del primer dia. (2010, novembre 28). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/zMsZSj>

<sup>107</sup> Giménez, P. (2010, Octubre 21). Time Out elaborarà el suplement cultural del diari Ara. Comunicació 21. Disponible a <https://goo.gl/aj2Fzr>

<sup>108</sup> Medios controlados (n.d.) En OJD Informacion y Control de Publicaciones. Recuperat el 6 de desembre de 2016 a <https://goo.gl/5G6Q1l>

Per la banda digital, durant el seu primer mes de sortida, al novembre de l'any 2010, l'ARA.cat va aconseguir una audiència de mig milió d'usuaris únics, superant una barrera psicològica estesa entre els digitals catalans,<sup>109</sup> segons la qual cap d'ells aconseguia anar més enllà. En l'actualitat arriben fins els dos milions —a vegades per sobre, a vegades per sota. Al setembre de l'any 2015, per exemple, van tocar el cel amb més de 2,7 milions d'usuaris únics, “la millor dada històrica per al diari” fins aleshores. Abans de sortir, al Facebook ja tenien una comunitat de 30.000 seguidors. De fet, abans de res van obrir la *fanpage*; després, el primer compte a Twitter; després, el blog de la campanya; després, el web de l'ARA; i després, el paper. Tot plegat els va fer únics i difícilment classificables:

A pesar que el Ara nace en un formato tradicional, su gestación se produce en un entorno digital. No es un medio que “quiere estar en las redes sociales”, como les sucede a los llamados tradicionales, sino que es un medio que “nace en las redes sociales”, puramente digital (Pérez Soler, 2015, p. 178).

**Taula 8 | Evolució dels usuaris únics<sup>110</sup>**

2010(*)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017(**)
527.269	786.307	1.201.722	1.387.831	1.953.886	2.122.341	2.018.183	1.856.355

Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'OJD Interactiva i del mateix diari.

(\*) Dades del primer mes. (\*\*) Dades disponibles fins el maig de l'any 2017.

El plantejament estratègic també va cridar l'atenció pel que suposava en l'alteració de la cadena de valor dels mitjans. Se'l considerava un model de màxima novetat a l'implementar una redacció integrada que feia possible la gestió de la informació multi-plataforma:

Una d'aquestes plataformes és el diari en paper, format tradicional però presentat amb novetats estètiques i continguts d'aprofundiment en la informació. Totes les activitats que realitza l'empresa internament per a desenvolupar els processos de forma eficient, proporcionaran valor afegit al comprador i avantatge competitiu per al producte (Parreño Rabadán, 2011, p. 30).

A l'any 2012, la cap de negoci, Marta Marrón, deia que la primera fita era existir, tenir lectors i audiència web: “Això es va aconseguir perquè es va fer un bon producte i es va saber comunicar molt bé. Sobretot, avalat pels millors periodistes de Catalunya.”<sup>111</sup> Però en aquest punt i pràcticament des del primer dia, va haver un cisma al cor de l'estructura empresarial de l'ARA.

<sup>109</sup> Cinc anys de l'ARA: de la il·lusió a la influència. (2015, Novembre 28). Diari Ara. Disponible a <https://goo.gl/B4whjr>

<sup>110</sup> Evolución Audiencia ARA.CAT. (n.d.). Información y Control de Publicaciones. OJD Interactiva. Disponible a <https://goo.gl/hi7iOW>

<sup>111</sup> M. Marrón (comunicació personal, 6 de febrer, 2012)

En general, al començament li va anar millor del que esperaven els propis socis, en mig d'un context d'agreuament de la crisi econòmica on des de l'any 2007 es deixaven de vendre als quioscos un de cada quatre exemplars dels diaris de pagament, la qual cosa dificultava el procés de reconversió que experimentava el sector en el seu model de negoci. Oriol Soler hi estava d'acord: “Va anar millor del que es pensava i del que deia el pla de negoci. I crec que aquí els accionistes van conformar-se bastant amb el que hi havia.”<sup>112</sup> En aquest sentit, l'ARA semblava haver trobat el desllorigador amb el seu model, caracteritzat pels continguts Premium, de pagament. L'any 2011, l'Informe de la Comunicació a Catalunya destacava que 82% dels subscriptors totals de l'ARA, provenien del digital (Almirón, 2013, p. 118, 123), un percentatge que, malgrat sonar bé, no pot sostenir una estructura com la de l'ARA o com la de cap diari de paper. Tanmateix, l'any 2011, l'empresa va experimentar el percentatge més alt de creixement, al passar de facturar menys de 3 milions d'euros a més de 10.

**Taula 9** | Ingressos nets d'explotació (milions €)

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017(**)
-0,01	10	10.79	11.3	11.5	12.5	12.8	12.9

Font: Informe de la Comunicació a Catalunya (Díez, 2014, p. 49), (Almirón, 2013, p. 123) i l'ARA

Soler adjudica aquell conformisme a que l'ARA no era la prioritat de cap dels accionistes: “Vull dir, cap accionista, excepte nosaltres, teníem com a prioritat el diari. Però era un moment d'incertesa i es va fer el que es va poder. Honestament. No crec que hi hagin culpables.”<sup>113</sup> Per la seva banda, Rodés tenia molt clar que no volia ser l'amo de l'ARA. De fet, pensa que els diaris no han de tenir-ne: “Els diaris tradicionals segueixen una organització molt piramidal i partida en dos, que és un típic model industrial militar,”<sup>114</sup> producte de la Revolució Industrial i del capitalisme, “models molt jerarquitzats,” deia, justament el que volia evitar en el nou projecte.

- Això ho hem de canviar, Oriol.
- Escolta'm Ferran, d'acord. Però al principi deixa'm controlar a mi.

Aleshores, Soler era president, editor i conseller delegat, amb el control de l'operació: “Jo no tenia cap càrrec i ni en volia,” recorda Rodés. Era un accionista que a més a més no vivia a Barcelona, sinó a París. Però en arrencar el diari, “al cap de 4 minuts ja hi va haver unes tensions entre director i editor-president-consell-delegat... magnífiques! Al cap de 4 minuts, vol dir al cap de 4 minuts.”

<sup>112</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)

<sup>113</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)

<sup>114</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

L'ARA es reinventava cada dia, buscant fórmules per tenir més subscriptors amb modalitats de pagament flexibles: “Vam fer un model, una mica basat en *The New York Times* si tu vols,” deia Marta Marrón, “que et deixen veure, segons quines coses, però quan vols veure més d'un nivell has de pagar.”<sup>115</sup> Hi havia totes les opcions: acollir-te al diari en paper només un dia o només el cap de setmana, o qualsevol dia amb un val bescanviable al quiosc. “Al final, paguis el que paguis,” sostenia, “si pagues quelcom, sempre tens tota l'oferta digital.” Era la filosofia del diari. D'això es tractava ser multi-plataforma: “Hi havíem d'estar tot arreu.”<sup>116</sup> Ara, emmirallar-se en el *Times* és quelcom que tothom vol i que gairebé ningú aconsegueix. “Our business model had been pretty simple,” deia al 2016, Lydia Polgreen, directora editorial del *NYT Global*, a una conferència a Bogotà, Colòmbia.

First, you publish high quality journalism. Then you charge people money to read it and you charge companies money to advertise next to it. But suddenly that formula seemed so old fashioned, so antiquated. Native advertising, powered by a fancy content management system or a nifty algorithmic distribution method, was all the rage in the news business. Digital media companies talked about becoming platforms. Old line publishers, including *The Times*, were fighting for their very survival.<sup>117</sup>

Sí. Ara la gestió és més complicada. Hi ha molts elements a tenir en compte. Però el que treia de polleguera a l'Oriol Soler és, *getting down to basics*: els continguts del diari.

Havíem de fer uns continguts molt més brillants. I més brillants vol dir, bàsicament, fer periodisme. I bàsicament és preguntar-nos cada setmana quantes notícies havíem tret. No quantes coses havíem dit, sinó quantes notícies havíem tret que no treien els altres. Aquest és el negoci d'un diari. A la pregunta de quantes notícies o quantes exclusives traiem els dos primers anys, jo diria que cap. I això és demolidor. Això és equivalent a muntar un forn de pa i no vendre pa. I dir, *voy a dar... caramelos a los niños. Vale, cojonudo. Voy a dar, globos a las señoras que pasen. Vale, voy a tratar a todos muy bien.*<sup>118</sup>

Al maig de 2015, el diari va publicar un vídeo on el director presentava la redacció en un pla seqüència de 2'58". Et venia a buscar a la recepció, i tu, càmera subjectiva, veies un equip reunit a la taula del fons. Però allà els deixaves perquè apujaves amb ell, escales amunt, mentre Capdevila parafrasejava el manifest fundacional, imprès a la paret del costat: “Com sabeu, al novembre de 2010 va néixer l'ARA, impulsat per un grup d'emprenedors del món periodístic i també empresarial...”<sup>119</sup>

---

<sup>115</sup> M. Marrón (comunicació personal, 6 de febrer, 2012)

<sup>116</sup> M. Marrón (comunicació personal, 6 de febrer, 2012)

<sup>117</sup> Polgreen, Lydia. (2016, maig 9). Why people pay to read The New York Times. Medium.com. Disponible a <https://goo.gl/MZk95W>

<sup>118</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)

<sup>119</sup> Diari ARA. (2015, maig 25). Benvinguts a l'ARA! El diari dels qui el fem, però també dels qui el llegeixen [Youtube]. Disponible a [https://youtu.be/h9EG3EnU\\_pQ](https://youtu.be/h9EG3EnU_pQ)

Sense rotativa, ni glòria centenària al darrera, l'ARA va aconseguir arrelar, generant un profund sentit de comunitat al seu voltant: "El Carles ho va deixar tot per fer allò,"<sup>120</sup> reconeix sense embuts Soler. En el vídeo, Capdevila puja les escales d'esquena i sense deixar de veure't, comenta:

Hi ha gent que t'ho diu: "Jo sóc de l'ARA." I dic, "què, i el compres?" "No, el segueixo al Twitter." No és ben bé el mateix, eh! L'altre dia, un home em va abraçar i tot al carrer: "Capdevila, sóc molt de l'ARA." Què? "Ets subscriptor del cap de setmana?" "No. Vaig comprar el del Broggi i encara el guardo." Li vaig dir: "n'hem fet 1.500 més."<sup>121</sup>

Però Soler detectava una qüestió greu: a l'ARA li mancaven notícies. "Si no tens notícies, no ets imprescindible," deia. "Senzillament ets un club de gent que es troba allà per parlar un *rato*, però no ets un diari." Les tensions anaven a més, cada cop, i esclataven en casos puntuals: "No és una crítica, és objectiu. Només s'ha de mirar el diari i veure per quina exclusiva van destacar. Va haver-hi l'explosió del cas Palau. No vam explicar el cas Palau. Qui l'havia d'explicar sinó nosaltres?"<sup>122</sup>

Quan el diari s'apropava al seu primer aniversari, Soler va publicar un article on posava en valor les victòries indiscutibles de l'ARA: líder en digital i en xarxes socials, un diari que va doblar les vendes previstes del paper, amb una "estabilitat accionarial envejable,"<sup>123</sup> en camí de complir el pla de negoci establert. Un projecte que va desafiar als pronosticadors del fracàs: "Persones amb noms i cognoms que van fer de tot,"<sup>124</sup> com apuntaria Capdevila anys després, dividint el món entre els que pensaven que l'ARA no arribaria a sortir i els que creien que tancaria al cap de pocs mesos. Haver arribat fins aquell punt era també una victòria col·lectiva d'un país que desitjava canviar:

Només així s'explica tot el que ha passat aquests mesos: que periodistes i directius de primer nivell deixin les seves empreses per venir a aquesta aventura, que tanta gent jove estigui treballant tots aquests mesos tantíssimes hores diàries, que accionistes de procedència ideològica ben diversa que estaven còmodament posicionats en negocis consolidadíssims tinguin la valentia de posar-se en el punt de mira implicant-se en un projecte de resultat incert, i sobretot que els lectors, i especialment els subscriptors, s'hagin fet seu el repte de sortir a buscar el món que ve i hagin fet que els resultats siguin molt millors del previst.<sup>125</sup>

---

<sup>120</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)

<sup>121</sup> Diari ARA. (2015, maig 25). Benvinguts a l'ARA! El diari dels qui el fem, però també dels qui el llegeixen [Youtube]. Disponible a [https://youtu.be/h9EG3EnU\\_pQ](https://youtu.be/h9EG3EnU_pQ)

<sup>122</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)

<sup>123</sup> Soler, O. (2011, novembre 27). Guanyar és això, no? Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/xru6GM>

<sup>124</sup> Capdevila, C. (2015, novembre 24). "L'ARA ha sigut el projecte de la meua vida i ara el meu projecte és la meua vida": discurs de Carles Capdevila a la redacció. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/2hrmPW>

<sup>125</sup> Soler, O. (2011, novembre 27). Guanyar és això, no? Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/xru6GM>

En aquell vídeo de 2015, Capdevila arrenca convidant-nos a visitar la seu del carrer Diputació: “Passeu, passeu que us ensenyarem el piset...”<sup>126</sup> La metàfora és perfecta per exemplificar el que volia dir Oriol Soler: ja tenien els fonaments de l'edifici. Quedava en un lloc privilegiat de Barcelona. Però li calien reformes, acabar-lo de construir bé:

Vigilant els detalls, fent-lo sorprenent cada dia i a la vegada extremadament útil i imprescindible. El segon any de l'ARA és l'any de l'edifici que ha d'aspirar a acollir la millor matèria grisa i el millor periodisme del país i si pot ser del món perquè, a partir del tercer any, a partir del 2013, en aquest edifici hi passin el màxim de coses per contribuir a fer d'aquest món, d'aquesta crisi profunda, una oportunitat per reinventar-nos; i d'aquest país que vol néixer, un projecte vibrant que ens impulsi cap a un futur de plenitud.<sup>127</sup>

Però dintre de la redacció el diàleg no es portava exactament en aquests termes. En posar les seves insatisfaccions sobre la taula, Soler es trobava amb un entorn d'accionistes que li deien que no havia de patir, que tingués paciència, que les coses anaven bé. Però ell no es trobava a gust:

No estava d'acord bàsicament perquè havíem fet un diari... *bueno*, perquè tinc molt clar que l'única manera de tenir un bon forn de pa és fer bon pa. No tenir una façana molt *xula* o unes cambres molt guapes. Es tracta de tenir bon pa. Per mi, clarament, aquest és el debat.<sup>128</sup>

A la redacció estava ficat de cap a peus. Els altres accionistes, no. Toni Soler, per exemple, hi anava cada quinze dies al consell editorial. Durant els primers dos anys es va abocar molt a l'ARA: “Després, he seguit, però clar, jo tinc la meua pròpia empresa,”<sup>129</sup> Minoria Absoluta. Per tant, la seva relació estava més vinculada amb la secció de Política, que no pas amb l'estructura empresarial:

El diari tenia problemes de governança, diguem-ne. El diari sempre, entre la figura del president, del conseller delegat, del director, la figura del director general que hi hagut a vegades... sovint hi ha hagut problemes d'assumpció de responsabilitats. No se si els altres diaris estan més jerarquitzats. En l'ARA això ha estat sempre tradicionalment un problema. I a això has de sumar el fet que és un diari que ha treballat sempre amb moltes limitacions: que té la redacció més jove, més inexperta, possiblement la més barata, de sous. I això que per una banda dona una frescor, a la vegada fa que li falti una certa

---

<sup>126</sup> Diari ARA. (2015, maig 25). Benvinguts a l'ARA! El diari dels qui el fem, però també dels qui el llegeixen [Youtube]. Disponible a [https://youtu.be/h9EG3EnU\\_pQ](https://youtu.be/h9EG3EnU_pQ)

<sup>127</sup> Soler, O. (2011, novembre 27). Guanyar és això, no? Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/xru6GM>

<sup>128</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)

<sup>129</sup> T. Soler (comunicació personal, 2 de maig, 2017)



maduresa i li falten referents per aconseguir continguts diferenciats i en això, crec que es va anar pel bon camí, però no amb la velocitat amb que molts voldrien.<sup>130</sup>

Divuit mesos després de la seva sortida, el vol iniciàtic de l'ARA experimenta la seva primera gran turbulència. El 28 de juny de 2012, Oriol Soler plega i, amb ell, totes les accions del seu grup.

Jo veig clar que vaig fer malament. Per tant, em sento completament responsable. No li foto la culpa a ningú més que a mi mateix. Per tant, això també que quedi clar. Però bàsicament, crec que vam cometre un error. Vam detectar claríssimament un espai en el mercat, vam fer un llançament de puta mare, tant de puta mare que teníem 10 mil subscriptors abans de sortir i vam vendre 100 mil exemplars el primer dia. Per tant, un llançament impecable. Ens vam descuidar d'una cosa essencial: de fer pa. No li vam donar o jo no li vaig donar suficient importància, abans de sortir, als continguts. I això és d'una ingenuïtat brutal. I és un error molt gran.<sup>131</sup>

I a Ferran Rodés que no volia ser amo, li va tocar: “Ens va deixar allà penjats, desesperats... L'Oriol era l'ànima d'aquest diari.”<sup>132</sup> Rodés va haver d'agafar un vol cap a Barcelona per posar-s'hi al davant: “Llavors, ens vam mirar els ulls, amb els Carulla, i vam dir, doncs, vinga. No el deixem caure. Fem!”. Aquell mateix dia, la junta general de socis va emetre un comunicat informant que Rodés n'assumia el càrrec “després d'una ampliació de capital.”<sup>133</sup> Les accions del Grup Cultura 03 van ser comprades per l'ARA i el Consell d'Administració es va remodelar: “Perquè el desgavell era absolut, sobre tot a la part empresarial i de gestió,” recorda Rodés. A principis d'agost, anuncia la incorporació de la periodista Mònica Terribas com a editora i consellera delegada, amb l'objectiu de consolidar el diari com la “plataforma líder en l'espai digital i creixent en el panorama mediàtic del país.”<sup>134</sup> És la fi de la primera etapa. El diari continua endavant, sumant-hi nous talents:

Talent com el que representa Mònica Terribas, una gran professional del periodisme europeu i català, que s'incorpora avui a aquest equip per a contribuir al creixement i desenvolupament de l'ARA i per preparar la nova etapa del projecte que coincidirà amb el nostre segon aniversari, el 28 de novembre d'enguany.<sup>135</sup>

---

<sup>130</sup> T. Soler (comunicació personal, 2 de maig, 2017)

<sup>131</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)

<sup>132</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

<sup>133</sup> Diari ARA. (2012, juny 28). Junta General de Socis del Diari ARA [PDF file]. Disponible a <https://goo.gl/NkzCjD>

<sup>134</sup> Comunicat de Ferran Rodés a la redacció sobre la incorporació de Mònica Terribas a l'ARA (2012, agost 2). [PDF file]. Diari ARA- Disponible a <https://goo.gl/cM4ycH>

<sup>135</sup> Comunicat de Ferran Rodés a la redacció sobre la incorporació de Mònica Terribas a l'ARA (2012, agost 2). [PDF file]. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/cM4ycH>

A l'estiu, el diari va emetre un *tête à tête* entre el director i la nova editora:<sup>136</sup>

Capdevila: Perquè vens a l'ARA?

Terribas: Perquè és un projecte de futur. I jo, en aquests mesos, el que he vist de l'ARA des d'ençà que va néixer és que han fet un esforç titànic per fer-se un lloc en l'àmbit periodístic, que és molt ric en el nostre país: *El Punt Avui*, *El Periódico*, *La Vanguardia*; son diaris nostres, juntament amb tota la premsa local que fa periodisme de proximitat millor que ningú, però també hi tenim els diaris que tenen seu a Madrid: *El Mundo*, *l'ABC*, *La Razón*, *El País*. Tenim diaris molt bons, amb molt punt de vista i l'ARA és un projecte nou que té la gràcia que ha estat concebut multi-plataforma, que no és un diari que ha estat concebut d'origen només pensant en el paper, i jo crec que és un projecte apassionant per ajudar-lo a tirar endavant en la mesura que jo pugui. (...)

Capdevila: El teu càrrec és de consellera delegada i editora. Per tant, vens a fer part de les funcions que feia l'Oriol Soler...

Terribas: Sí.

Capdevila: La de president la va assumir recentment el Ferran Rodés...

Terribas: Mira, a l'Oriol... se li ha de donar les gràcies perquè en un moment molt complicat, molt complicat, va fer la bogeria de convèncer molts de vosaltres perquè apugéssiu en aquest carro i s'ha fet molta feina, heu fet molta feina i la veritat és que el moment en que neix una criatura d'aquestes, les bogeries són necessàries. I a part de tota la feina que ha fet l'Oriol, la va fer, no? I per tant és d'agrair. Jo el que he de continuar és que aquest somni, juntament amb tu, i amb tota la gent de l'ARA, doncs continuï sent un somni més increïble cada dia.

Terribas va deixar clar que en cap circumstància assumiria feines de direcció. I Capdevila, que li encarregaria entrevistes pel diari. En termes empresarials, l'etapa Terribas —que no va coincidir amb cap de les tres estades d'observació d'aquesta recerca— va significar a l'ARA l'obertura de la delegació del diari a les Illes Balears. Ja feia sis mesos que una versió reduïda s'hi encartava dins del Diari de Balears, compartint capçalera a la portada,<sup>137</sup> fins que un acord de col·laboració entre les empreses editores d'ambdós rotatius va permetre el naixement de l'ARA Balears, procés que va liderar la periodista. En l'actualitat, l'ARA compta amb edicions a Catalunya, Andorra, País Valencià, Comarques Gironines, Camp de Tarragona i ses Illes.<sup>138</sup>

---

<sup>136</sup> Diari ARA. (2012, agost 3). Mònica Terribas: "Mantinc el compromís amb un periodisme independent al servei del país." Disponible a <https://goo.gl/9WdFO5>

<sup>137</sup> Grup Serra. (n.d.). El primer diari en català. dBalears. Disponible a <https://goo.gl/tz7mTH>

<sup>138</sup> Al setembre de 2014, l'ARA Balears va limitar la seva edició en paper als caps de setmana, sortint només de divendres a diumenge, amb actualitzacions diàries al web. Aquest és un cas més clàssic de fusió de redaccions, que com la resta d'edicions del diari, no ha estat part de la recerca general.

Rodés volia que Mònica s'encarregués de fer un llibre d'estil. Calia fer-ho, li va explicar al director, “en un moment en que crec que toca revisar el que s'ha fet aquests anys i dir cap a on anem i dir quin és el nostre relat.”<sup>139</sup> Però el temps se li va esgotar, quan al setembre de 2013, es va anunciar que seria la nova directora d'El Matí de Catalunya Ràdio.<sup>140</sup> Va plegar, deixant l'encàrrec pendent.

Sortides: Mònica Terribas.

Entrades: Antoni Bassas.

En termes audiovisuals, el periodista ompliria el buit. Amb més d'un daltabaix, l'etapa Bassas de l'ARA es va provar duradora. Amb la seva incorporació de ple —ja hi era entre els fundadors— va assumir la direcció audiovisual del diari, treballant en coordinació amb la redacció, però sense tenir pes orgànic en la presa de decisions o en els continguts del paper. Però encara hi hauria més canvis.

Sortides: Marta Marrón.

Entrades: Salvador García Ruiz.

A principis d'abril de 2014, l'economista va ser nomenat nou conseller delegat. Per la banda del consell editorial hi eren, amb poques variacions, els mateixos: Toni Soler, Víctor Font, Xavier Bosch, Mireia Tomàs, Albert Om, Josep Ramoneda, Antoni Bassas, Toni Piqué, Capdevila i García Ruiz; qui molt ràpidament va ser percebut per la redacció com l'home “qui més mana en aquest diari,” tal i com me'l va descriure per aquelles dates, un redactor enmig d'una conversació informal. “No interfereixo en la línia editorial, no interfereixo amb els periodistes,”<sup>141</sup> deia al juliol de 2016, “però sí que dono opinió de com s'han de fer les coses.” Manté un diàleg fluid amb els subdirectors i hi assisteix als consells editorials. Això sí: “No participo de forma que faci canviar.” Amb la seva incorporació, el diari va arrencar un “ambició pla estratègic,”<sup>142</sup> amb l'objectiu d'accelerar-ne el seu creixement. Volien dinamitzar la presència a la xarxa i enfortir-se com a grup de comunicació. Al nou organigrama, la gestió va quedar dividida en tres àrees:

La direcció financera i de recursos, que inclou sistemes i producció, recursos humans i compres, a càrrec de Foix Valdé. La direcció comercial es manté sota la responsabilitat de Sergi German. I es crea

---

<sup>139</sup> Diari ARA. (2012, agost 3). Mònica Terribas: “Mantinc el compromís amb un periodisme independent al servei del país.” Disponible a <https://goo.gl/9WdFQ5>

<sup>140</sup> El Periódico. (2013, juliol 31). Terribas dirigità 'El matí de Catalunya Ràdio'. Disponible a <https://goo.gl/8FCzMn>

<sup>141</sup> S. García (comunicació personal, 28 de juliol, 2016)

<sup>142</sup> Diari ARA. (2013, juliol 30). Salvador Garcia Ruiz, nou conseller delegat de l'ARA. Disponible a <https://goo.gl/71Fd2t>

una nova àrea: la direcció de negoci i experiència d'usuari, que dirigirà Toni Piqué, que s'incorpora al projecte de l'ARA. Les seves responsabilitats inclouen màrqueting, subscripcions, tecnologia i nous productes.<sup>143</sup>

Des del desembre de 2010, Piqué escrivia una crítica de premsa setmanal a les pàgines de la secció de Mèdia. Comentava novetats, recomanava lectures i oferia el seu punt de vista sobre l'ofici: “Verificar, comprovar, confirmar, corroborar, constatar,” va titular una de les seves columnes. “Aquestes paraules descriuen la feina més feixuga del periodista.”<sup>144</sup> Durant una dècada va treballar a *La Vanguardia* i va dirigir el *Diari de Tarragona*. Al moment de la seva incorporació a l'ARA, havia dirigit o participat en projectes “en més d'un centenar de mitjans de comunicació de 70 empreses de 25 països d'Europa i Amèrica.”<sup>145</sup> És a dir: no és una persona aliena a la feina de la redacció. De fet, a l'ARA va entrar després de fer una consultoria per encàrrec del conseller delegat:

Jo entro, faig un feina i una de les coses que dic és: a l'ARA li manca, com a molts diaris, algú entre la gestió de màrqueting, la tecnologia, etc. Sobre tot entre el conseller delegat i el director de la redacció. Això té una cosa entremig que pot ser una persona, un equip, que s'encarregui del producte. Algú molt concentrat en desenvolupar la marca amb els continguts propis d'un diari, d'un mitjà informatiu. Era una mica de màrqueting i una mica de redacció.<sup>146</sup>

Fins ara, explica Piqué, tot això estava molt dispers en l'estructura de comandament. I es tractava d'agrupar les coses que tenien a veure amb el desenvolupament del producte i la marca. Algú que pensés en l'ARA del futur: “L'ARA és un projecte formidable,” diu. “Es vol fer una altra mena de periodisme, per gent més jove... Al cap d'un temps m'ho van proposar. A mi em va fer gràcia. Vaig dir que sí.” Però sabia que es podia trobar amb problemes d'encaix: que el seu perfil no era del tot el que necessitaven. “Ells m'agafen a mi d'estrateg, per fer d'executiu d'un àrea que està molt sotmesa al fet que l'ARA, sobre tot, amb les seves operacions, és un diari de paper.”<sup>147</sup> I la seva estratègia consistia, justament, en no donar al paper més atenció de la necessària: “És a dir: la justa. Fem el diari com s'ha de fer, però prou. I després comencem a reorientar la redacció perquè el diari de paper sigui un producte més.”<sup>148</sup> Aquesta, diu Piqué, és la feina d'un executiu: “Jo, això, ja ho vaig

---

<sup>143</sup> Diari ARA. (2014, febrer 2). Nova estructura organitzativa de l'ARA en la part de gestió. Disponible a <https://goo.gl/TCZZEp>

<sup>144</sup> Piqué, A. (2012, octubre 5). Verificar, comprovar, confirmar, corroborar, constatar. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/bUbNku>

<sup>145</sup> Diari ARA. (2014, febrer 2). Nova estructura organitzativa de l'ARA en la part de gestió. Disponible a <https://goo.gl/TCZZEp>

<sup>146</sup> T. Piqué (comunicació personal, 4 de novembre, 2016)

<sup>147</sup> T. Piqué (comunicació personal, 4 de novembre, 2016)

<sup>148</sup> T. Piqué (comunicació personal, 4 de novembre, 2016)

avisar. Però és un diari petit, no estan per luxes, diguem-ne.” En tot cas, a la primera reunió que va celebrar amb el consell d’administració, va preparar una presentació on sortia una frase del New York Times: “Nosaltres no som un diari fins que ens adonem que som un diari’. És més original en anglès,”<sup>149</sup> recorda Piqué. En el fons, el que volia fer era una crida: “Dir-los que vivim amb el relat que això no és un diari de paper, però ens comportem com si fóssim un diari de paper.” Vet aquí la quadratura del cercle dels reptes de l’ARA.

A l’abril de 2016, davant una classe de periodisme a la Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna, Foix Valdé va dir: “L’enfocament que tus has de donar com a estratègia empresarial no pot ser gastar calés fent diaris...” I mentre agafava l’edició d’aquell dia, va reblar: “Imprimir això val molts diners. Llavors, més pàgines? No. ¡Més pàgines no! La gent no té temps de llegir-s’ho. Més suplementes? ¡Un moment! És econòmic, és eficient, és rendible?”<sup>150</sup>

Al febrer de 2012, segons dades subministrades per Marrón, l’ARA comptava amb un total de 10.000 subscriptors; dels quals 2.000 eren només de l’edició digital i 8.000 de l’edició en paper. De la gent subscripta al paper, un 20% no llegia el diari cada dia, sinó només el cap de setmana o, com l’oferta que des de sempre ha tingut més èxit: divendres, dissabtes i diumenges. Quatre anys després, el diari va aconseguir triplicar la xifra fins a arribar als 35.000 subscriptors: 56%, digitals i 44% de paper. La subscripció estrella continua sent la mateixa: setmana digital, paper a partir del divendres.<sup>151</sup> El següent pas és arribar als 50.000 subscriptors, com a mínim en dos anys “perquè és el que assegura la vitalitat i la independència del diari,”<sup>152</sup> com explicà Salvador García Ruiz. Si això s’aconsegueix, a l’any 2018, finalment, l’ARA arribaria al seu punt d’equilibri.

Però Piqué no es va quedar per veure-ho. A l març de 2015 va plegar:

Tot està estructurat en l’operació d’imprimir un diari de paper que es ven molt poc. El diari de paper, com molts d’altres, existeix perquè això garanteix els ingressos publicitaris. No existeix per res més. Què passa amb una estructura així quan arriba un com jo? Xoques. Llavors, vaig procurar entrar per diversos camins, per millorar; per desenvolupar la marca, diguem-ne. Però no vaig tenir l’acompanyament que li convenia a aquest projecte, de part de la direcció. Vaig arribar per fer una cosa que després es va transformar en una altra. Aleshores, vaig decidir marxar. A l’ARA si tu em diguessis en tres paraules: falten-bons-executius a la redacció.<sup>153</sup>

---

<sup>149</sup> T. Piqué (comunicació personal, 4 de novembre, 2016)

<sup>150</sup> F. Valdé (comunicació personal, 11 d’abril, 2016)

<sup>151</sup> F. Valdé (comunicació personal, 11 d’abril, 2016)

<sup>152</sup> S. García (comunicació personal, 18 de juliol, 2016)

<sup>153</sup> T. Piqué (comunicació personal, 4 de novembre, 2016)

Sortides: Toni Piqué.

Entrades: Oriol Llevat.

El nou CMO de l'ARA (*Chief Marketing Officer*) va ser director de serveis al client i *digital strategist* de diferents empreses dintre del grup Havas. Com en el cas de Piqué, del seu departament penja l'equip de tecnologia, una persona responsable del SEO (*search engine optimization*); una persona responsable de xarxes i l'equip pròpiament de màrqueting i campanyes, encarregats de la part comercial, del producte i de les subscripcions, incloent-hi la gestió i el CRM (*customer relationship management*). Amb èmfasi en el màrqueting, una de les coses que aquest equip va fer, en continuïtat amb la gestió de Piqué, va ser traduir les dades en accions dintre de la redacció.

En aquest procés de reorganització, l'ARA va buscar l'assessoria d'un expert en transformar dades en coneixement: Pere Rovira, director de l'empresa Elisa Group – Web Analytics.es, fins que a l'any 2013 la va vendre a Havas Media, treballant-hi durant un temps com a director d'estratègia i innovació de producte. Amb ell, el diari va fer una neteja de dades fins a establir uns quadres de comandament sobre els quals poder prendre decisions. Un cop fet això, calia netejar la imatge digital. Tres mesos després, al 23 de juny de 2015, van anunciar-ho als lectors:

L'Ara.cat ha renovat el disseny de l'edició digital que, des d'ahir, presenta una nova imatge amb l'objectiu de ressaltar els continguts periodístics, facilitar la navegació i enriquir l'experiència del lector. En la línia de l'evolució que han seguit altres capçaleres com The New York Times, s'ha optat per un disseny més net, que projecta una imatge moderna, equilibrada i de qualitat.<sup>154</sup>

Però, en mig d'aquesta tongada de canvis, a finals d'agost, el director de l'ARA, Carles Capdevila, va publicar una columna que posaria la redacció de cap per avall:

AQUESTES VACANCES he fet 50 anys i m'han diagnosticat un càncer colorectal. Els pròxims mesos de tractament, intervenció i més tractament seran durs, però diuen que podré fer vida bastant normal. I que per tant sóc lliure d'explicar-ho o no a qui vulgui. (...) Ja està, queda dit. No en farem cap drama, n'hi ha en moltes famílies, i una majoria el superen. Ni tampoc ho amagarem o dissimularem. Fins que me'n pugui desfer, el càncer m'acompanya, i és lògic que a les meves dèries habituals, que ja coneixeu i que inspiren aquests articles, ara s'hi afegixi la dèria per sobreviure.<sup>155</sup>

---

<sup>154</sup> L'Ara.cat estrena una nova imatge més depurada. (2015, juny 23). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/FWJo1h>

<sup>155</sup> Capdevila, Carles. (2015, agosto 30). Fa de mal dir que tens càncer. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/O57rAD>

“Per cert, he decidit que me’n sortiré,”<sup>156</sup> afegia. Però, sotmès a “mesos de tractament, intervenció i més tractament,” va acabar plegant del càrrec. El diumenge 28 de novembre, dia del cinquè aniversari de l’ARA, es va fer efectiva una de les mesures més difícils a les quals s’han enfrontat: “Us vull anunciar que el consell d’administració em va fer una oferta generosa per deixar la direcció,”<sup>157</sup> deia Capdevila pocs dies abans en un parlament fet davant la redacció i emès en vídeo, perquè hi arribés també als lectors de la capçalera.

Els últims 5 anys, l’ARA ha sigut el projecte de la meva vida. Ara, el projecte de la meva vida és la meva vida. En el meu primer article al blog arafaremundiari.cat deia que assumia la direcció amb una il·lusió boja i una responsabilitat total. Ara deixo la direcció amb una satisfacció gegant per la feina feta i amb l’orgull immens que dóna saber com sou els que sou de l’ARA, una comunitat de subscriptors i lectors fidel i exigent, i una redacció carregada de talent, entusiasme i bones persones. Ha sigut un honor portar l’ARA fins aquí.<sup>158</sup>

Capdevila es mantindrà com a columnista de primera línia del diari, mentre que la direcció quedarà, “de manera col·legiada,”<sup>159</sup> entre l’Antoni Bassas i l’Ignasi Aragay. És per això que la carta que el diari va enviar el 17 de novembre, anunciant l’aixecament del mur de pagament —i la fi de la distinció en els continguts Premium— anava signada per l’Antoni:

Quan vam néixer, el 2010, vam ser pioners a posar una tarifa als nostres continguts digitals. Vam pensar que si la viabilitat econòmica de l’ARA estava en mans dels seus lectors, la independència periodística del projecte estaria garantida. Vam entendre que posar el lector al centre de la comunitat ens obligaria a fer una informació útil. Han passat cinc anys, i l’ARA ja és el segon diari de Catalunya en nombre de subscriptors (més de 33.000 entre paper i digital), i estem més segurs que mai que aquells valors han de continuar marcant la nostra manera d’entendre el periodisme. Si tu creus que a l’ARA hi vas trobant un to i un enfocament que no trobes en altres mitjans és, precisament, gràcies a la seguretat que ens dóna poder comptar amb tu.<sup>160</sup>

---

<sup>156</sup> Capdevila, Carles. (2015, agosto 30). Fa de mal dir que tens càncer. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/O57rAD>

<sup>157</sup> Capdevila, C. (2015, novembre 24). “L’ARA ha sigut el projecte de la meva vida i ara el meu projecte és la meva vida”: discurs de Carles Capdevila a la redacció. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/2hrmPW>

<sup>158</sup> Capdevila, C. (2015, novembre 24). Ha sigut un honor portar l’ARA fins aquí. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/P4wsSK>

<sup>159</sup> Diari ARA. (2015, novembre 25). Carles Capdevila passa a ser director fundador de l’ARA. Disponible a <https://goo.gl/5ty4W2>

<sup>160</sup> A. Bassas (comunicació personal, 17 de novembre, 2015)

Fins i tot van fer un interactiu titulat “Ara anem a més!”<sup>161</sup> on explicaven tres canvis fonamentals, sent el primordial el relacionat amb el contingut Premium: “D’ara endavant aquesta catalogació desapareixerà, perquè tots els continguts, excepte els d’última hora, passen a ser de pagament i no requereixen aquesta etiqueta. Potenciem les nostres notícies, entrevistes i articles d’opinió.” Per a les notícies d’última hora es reservaven l’ARA Mateix, un apartat de lectura ràpida, sense comentaris dels lectors, que molt aviat caurà en desús. I, finalment, un nou identificador pels subscriptors. La gran novetat és que deixaven enrere la separació entre usuari registrat i subscriptor, alhora que canviava la manera d’accedir als continguts:

Ens adaptem als nous temps i, per això, a partir del 19 de novembre, si no ets subscriptor, en comptes d’una peça Premium al dia, disposaràs de 10 continguts mensuals de pagament que podràs consumir com preferixis. Al llarg de la teva navegació, t’anirem informant a través de notificacions emergents dels articles que et queden per consumir.<sup>162</sup>

“Aquest canvi arriba en un moment clau,”<sup>163</sup> diu Salvador García Ruiz, en un vídeo penjat al Youtube del diari, el 4 de desembre de 2015. Tot i explicar que les xifres de vendes son positives, deia que l’ARA encara era a punt d’aconseguir ser “líder a Catalunya en influència i en subscriptors.” Tota la redacció estava dempeus, escoltant-lo. I Bassas va prendre la paraula:

En el fons, en el fons, el que estem celebrant ara aquí és, dintre de l’excelsitud que ha acompanyat tot en els últims mesos, un triomf a la normalitat. Estem fent el que es fa a tots els diaris del món quan s’ha de substituir un director, que és buscar-ne un de nou, procurar que sigui el millor. Si això és així ara, amb aquesta normalitat és perquè vosaltres heu fet l’ARA molt gran. L’heu fet gran. Heu fet que algú de prestigi, algú amb una trajectòria sòlida i reconeguda, algú que posat al mercat, pot triar, tria l’ARA.<sup>164</sup>

Entrades: Esther Vera.

---

<sup>161</sup> Diari ARA. (2015). Ara anem a més! Disponible a <http://interactius.ara.cat/araanemames/>

<sup>162</sup> Diari ARA. (2015). Ara anem a més! Disponible a <http://interactius.ara.cat/araanemames/>

<sup>163</sup> Diari ARA. (2015, desembre 4). Esther Vera: “Vinc a l’ARA a fer vell periodisme amb noves eines.” [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/VdmJzZAgOUs>

<sup>164</sup> Diari ARA. (2015, desembre 4). Esther Vera: “Vinc a l’ARA a fer vell periodisme amb noves eines.” [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/VdmJzZAgOUs>



Designada per unanimitat per tots dos consells: el d'administració i l'editorial, la seva incorporació es faria efectiva el 4 de gener. "Esther Vera treballa produint i gestionant informació i dirigint equips des de fa 30 anys,"<sup>165</sup> deia la nota que aquell dia va publicar el diari i de la qual es van fer ressò els principals mitjans de comunicació a Catalunya. "Periodista i politòloga especialitzada en relacions internacionals," abans de l'ARA, va ser assessora especial del conseller d'Economia i Coneixement, Andreu Mas-Colell, responsable de Comunicació i cap de gabinet. La seva trajectòria inclou ràdio, televisió i premsa; com a reportera i també com a corresponsal a París i Washington, "cobrint esdeveniments relacionats amb la política europea i nord-americana."

Era la fi d'una era i l'inici d'una nova etapa:

Estic contenta d'incorporar-me en aquesta aventura perquè és l'aventura periodística més valenta que hi ha hagut a Catalunya i probablement a Espanya en els últims anys. I això ha desafiat la crisi econòmica i la crisi del sector que no eren petites i ho heu fet amb valentia i això m'agrada.

Què us vull dir? Que vinc a fer feina i en equip, que vinc a fer periodisme de la vella escola. Vell periodisme, amb nous instruments, amb noves eines, amb més o menys paper, però del que surt al carrer, busca notícies i té sentit del deure a l'hora de publicar-les. Cap robot no substituirà el vostre nas, ni la vostra capacitat de jerarquitzar, de seleccionar ni d'analitzar.<sup>166</sup>

La primera cosa que va fer Vera en arribar, va ser observar la redacció fins a tenir clar el funcionament del diari. La impressió inicial va ser que l'ARA, tot i ser un nadiu digital, tenia el perill de tendir cap al paper o que hi havien algunes rutines de paper que es menjaven les rutines digitals o que dominaven, explica: "Entenc que això és així. De fet aquest negoci s'està reinventant, el negoci de la premsa... I tot i que crec que nosaltres anem molt per davant de molt altres diaris de Barcelona, encara tenim una mica la temptació que el paper se'ns mengi la rutina," em va dir mesos després, en rebre'm en el seu despatx. Vera sap que l'ARA està en mig d'una cruïlla: "Per nosaltres el paper encara és un producte important. Nosaltres guanyem diners amb el paper. No som nosaltres sols. És tota la gent que treballa en aquest negoci."<sup>167</sup> Per tant, el seu objectiu de moment, és aconseguir la doble via: "Anar del paper cap al digital, però introduir també el mecanisme que anem del digital cap al paper."<sup>168</sup> Tampoc no creu que la relació entre ambdós plataformes sigui incompatible: "Son dos tipus de consum diferent. La qüestió és el producte, els temes. Com distribueixes el producte i a través de

---

<sup>165</sup> Diari ARA. (2015, desembre 4). Esther Vera, nova directora de l'ARA. Disponible a <https://goo.gl/QdbSTK>

<sup>166</sup> Diari ARA. (2015, desembre 4). Esther Vera: "Vinc a l'ARA a fer vell periodisme amb noves eines." [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/VdmJzZAgOUs>

<sup>167</sup> Vera, E. (comunicación personal, 18 de juliol, 2016)

<sup>168</sup> Vera, E. (comunicación personal, 18 de juliol, 2016)

quins instruments els mostres.”<sup>169</sup> El primer exemple que li ve al cap és quan l'ARA es va passar tota una jornada amb el president Carles Puigdemont. I en aquí, els temps d'excepcionalitat serveixen de paral·lelisme entre el procés polític a Catalunya i el diari.

A principis de 2015, Artur Mas va anunciar la fi de la legislatura amb la celebració d'eleccions anticipades al setembre, un temps en el qual es va esquerdar la unitat del bloc sobiranista i fins i tot es va trencar el partit de govern. Per això, es va configurar la candidatura de Junts pel Sí, amb l'objectiu d'agrupar les entitats i partits sobiranistes i guanyar les eleccions. Però la Candidatura d'Unitat Popular (CUP), tot i ser independentista, es va mantenir al marge, la qual cosa va acabar sent determinant per tirar endavant un nou govern. D'aquella negociació<sup>170</sup> va sortir investit l'alcalde de Girona: “Poc s'ho podia imaginar fa tan sols uns dies,” deia la crònica política publicada a l'ARA el 10 de gener de 2016. Un més després, la nova directora i el nou president, es van trobar: “Sóc un malalt de la feina,”<sup>171</sup> li va dir. Vera es va passar tot un dia amb ell “des de l'esmorzar a Girona fins la nit.” El resultat va ser una portada de diumenge, una galeria de fotos, un vídeo resum. De l'experiència, la directora diu que l'important és com es posa en valor la feina recollida i com es va distribuir:

Anirem tots més cap al digital, anirem molt més cap al vídeo, el vídeo serà cada cop el gran instrument de comunicació. Tenim gent que fa vídeo boníssima. Estic tranquil·la en aquest sentit però hem de créixer per tenir més mitjans en aquesta línia. Nosaltres no som una cadena de televisió. Nosaltres som una guerra de guerrilles de televisió. Si m'apures és això.<sup>172</sup>

El model de l'ARA és fer pagar per la informació. Ha estat així des del primer dia i no hi ha res que sembli portar-los per una altra direcció. Per això, tant Vera com Salvador García Ruiz insisteixen en què el model és menys de *clickbait* i més de subscriptors. Però la pressió pel volum no és gens menyspreable. El problema no és aquest. El problema és el mercat i és el projecte:

El nostre mercat no és el mercat del New York Times, perquè ells tenen un mercat molt més ampli i és un mercat pràcticament global. Nosaltres tenim un mercat que a més a més, ve determinat per la nostra llengua, que per nosaltres és un tema definitori de la nostra identitat.<sup>173</sup>

---

<sup>169</sup> Vera, E. (comunicación personal, 18 de juliol, 2016)

<sup>170</sup> March, O. (2016, gener 10). Mas s'aparta per desencallar el procés i Puigdemont serà president. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/oQHPZ5>

<sup>171</sup> <https://goo.gl/mYM8Tm>

<sup>172</sup> Vera, E. (comunicación personal, 18 de juliol, 2016)

<sup>173</sup> El Paper dels Diaris en la Societat Digital. (2016, novembre 22). Col·legi de Periodistes de Catalunya. [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/QU6j8HgXDuo>

Estiu de 2016. “Jo quan vaig arribar els hi vaig dir: faré vell periodisme amb noves eines.”<sup>174</sup> Fa sis mesos que Vera és la directora. “L’ARA és una plataforma digital, no és un diari en paper només i s’ha d’insistir cada cop i créixer en el sentit de ser una plataforma digital.” Havent superat una primera etapa de cinc anys, sota la direcció de Carles Capdevila, el diari multi-plataforma del carrer Diputació 119, lluita perquè el malson recurrent d’aixecar-se un dia sent un diari qualsevol, amb els problemes de qualsevol diari tradicional, en el torcebraç constant entre l’analògic i el digital, el web i el paper; no se’n faci realitat. Mai.

#### 4.4. La Infanteria

*La convergència de redaccions fa referència al nivell de coordinació entre sales de redacció inicialment independents. La flexibilitat de models que es troben en els mitjans catalans és molt àmplia.*

*Malgrat que majoritàriament s’ha associat convergència a integració de redaccions, la fusió plena és una excepció, i molt extraordinària (Masip, 2011).*

Cristian Segura era a Pequín quan es va assabentar que sortiria un diari nou. Tot seguit va contactar amb Ignasi Aragay, a qui coneixia després de treballar molts anys a l’*Avui*: “Participar en la fundació d’un diari per a un periodista és una cosa bastant inusual. Tal i com està evolucionant el periodisme, difícilment sortiran nous diaris en paper,”<sup>175</sup> va recordar anys després. A la Xina, Segura s’havia enlluernat pel que s’anomena *the fetish of the print paper*. Corria l’any 2010. “Encara estem habituats al paper. Jo vaig dir, ‘ostres, fundar un diari’. L’única cosa que havia fundat a la meua vida era una revista aquí, precisament a la Ramon Llull, que es deia Nova Ciutat Vella.”<sup>176</sup>

Quelcom semblant li va passar a l’Albert Balanzà: “Jo vaig ser la primera cara, de quan començava l’espot de promoció del diari,”<sup>177</sup> emès per la televisió pública catalana, “la primera cara que es veia era la meua.” També va ser una de les baixes voluntàries de l’*Avui*, després que l’assemblea del diari aprovés un expedient de regulació d’ocupació que va acabar en l’acomiadament de 56 treballadors,<sup>178</sup> molts dels quals van arribar a la redacció d’aquell nou projecte anomenat:

Era un 15 de juny i abans de Sant Joan em va trucar el Carles i ens vam veure al seu despatx de la Rambla del Prat. Em va explicar el projecte del diari, em va preguntar si m’interessava incorporar-

---

<sup>174</sup> E. Vera (comunicació personal, 18 de juliol, 2016)

<sup>175</sup> C. Segura (comunicació personal, 3 de setembre, 2014)

<sup>176</sup> Nova Ciutat Vella era una revista gratuïta, de periodicitat mensual, feta íntegrament pels estudiants de periodisme de la Facultat de Comunicació Blanquerna, des de l’any 1998 fins a l’any 2012, quan va tancar. Es distribuïa pels bars, restaurants i comerços del districte.

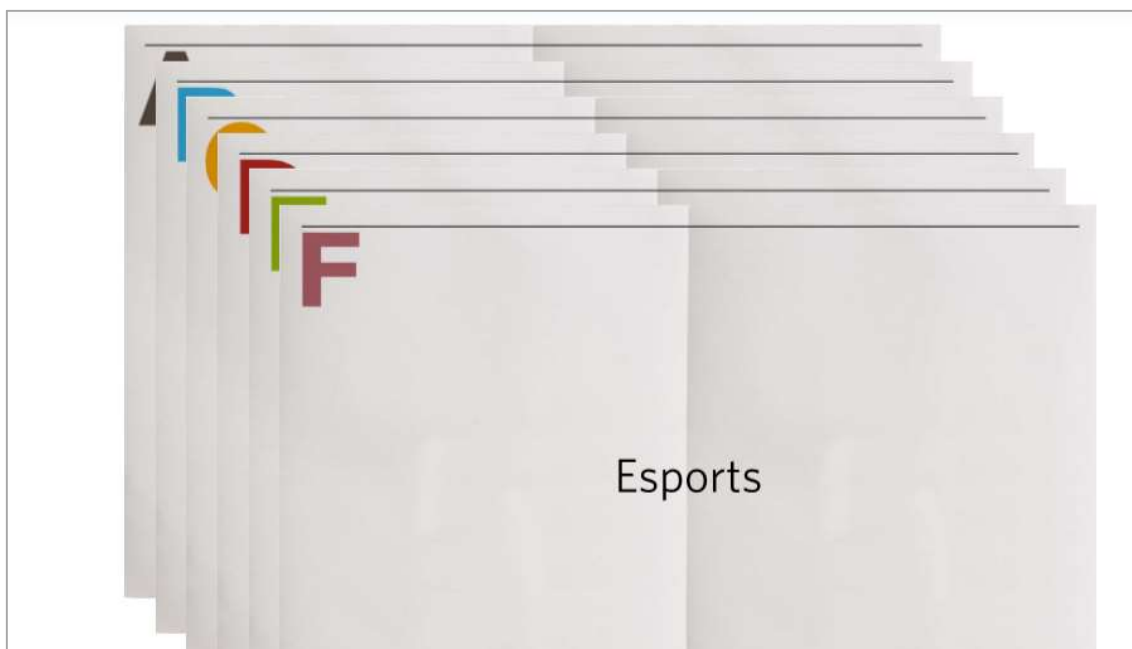
<sup>177</sup> A. Balanzà (comunicació personal, 20 de setembre, 2013)

<sup>178</sup> Nació Digital (2010, juny 7). Acord a l’ERO de l’*Avui*. Disponible a <https://goo.gl/eyvc21>

m’hi, li vaig dir que sí de seguida. Ens vam posar d’acord, vam fer una segona reunió. Però el 5 de juliol ja estàvem treballant en unes oficines del carrer Almogàvers (on hi ha el Razzmatazz), unes oficines del projecte del lector digital del grup Cultura 03. Hi havia: el director, Carles Capdevila; l’actual director adjunt, Ignasi Aragay, que també venia de l’*Avui* com jo; l’Àlex Gutiérrez, que és l’actual cap de Mèdia; i l’Oriol March, com a júnior *insultantemente preparado*...<sup>179</sup>

Amb una gran trempera, l’ARA va tirar endavant. Balanzà recorda que Capdevila i Gutiérrez havien estat als Estats Units i a Gran Bretanya assessorant-se per fer un diari el màxim de modern: “Van visitar mitja dotzena de capçaleres, van prendre notes, i van tornar amb un projecte bastant consolidat que separava les seccions per lletres —de fet parlava d’àrees: A, B, C, D, E,”<sup>180</sup> la qual cosa era difícil de quadrar perquè, per exemple, la E era Esports, però aquesta lletra ja estava agafada.

**Il·lustració 18** | Captura de pantalla de la presentació del projecte<sup>181</sup>



Van cridar nous talents tempejant en les facultats de periodisme. De fet, l’Oriol March començava quart de carrera a la Blanquerna quan un professor el va recomanar per a un projecte que aleshores s’estava fent: “Molt críptic,”<sup>182</sup> recorda. El van convocar tot un matí a l’Ateneu Barcelonès per xerrar “de periodisme i de la vida en general.” Al cap d’uns mesos, va quedar amb Capdevila. “Va ser d’aquestes entrevistes somniades per a tothom en què et diuen que molt bé, que ja ets dins. Em

---

<sup>179</sup> A. Balanzà (comunicació personal, 20 de setembre, 2013)

<sup>180</sup> A. Balanzà (comunicació personal, 20 de setembre, 2013)

<sup>181</sup> 2010: l’any del desconcert [Powerpoint]. n/d. p. 1-130

<sup>182</sup> O. March (comunicació personal, 27 de febrer, 2012).

va dir el sou, em va dir les coses que en faria,” i llavors, l’Oriol s’hi va posar. Posteriorment, van fer proves formals a les facultats: “Volíem una redacció jove, volíem gent que estigués molt preparada, que tingués llengües, carreres, ganes,”<sup>183</sup> recorda Balanzà. Hi havia tota una sèrie de propostes arriscades, algunes de les quals es van dur a terme, altres que no, i dintre d’aquest procés “vam iniciar la constitució de la redacció amb una idea base de 70 persones.”

Il·lustració 19 | Presentació del projecte als redactors (10/2010) © Francesc Melcion (ARA)



Allà es respirava una força i un entusiasme inusual o en tot cas, una força i un entusiasme que feia temps que no es trobava enlloc, segons afirma Cristian Segura:

Sempre que he treballat a redaccions he estat molt a gust. La redacció d’*El País* a Catalunya (després de Nova Ciutat Vella) era una redacció on la gent bevia alcohol, on es podia fumar... i després vaig passar a la redacció de *l’Ara*, més morta. I després, a la redacció d’*Expansión* i *Actualidad Económica*... molt divertida. Les delegacions acostumen a ser més divertides. Després vaig marxar a Alemanya quatre anys i després, quatre anys més, a Xina. I a la redacció de l’ARA, el fet de ser un projecte nou

---

<sup>183</sup> A. Balanzà (comunicació personal, 20 de setembre, 2013)

i de gent nova, qui té més edat no passa dels 50 anys, i el fet de tenir un esperit de dir: ‘Ostres, estem fent una cosa nova’, et dona una energia...<sup>184</sup>

Aleshores, va tornar de Beijing i es va posar a les ordres d’Aragay per portar la secció d’Opinió: “Vaig pensar, ‘mira, està bé perquè aprofitaré per seguir escrivint llibres i la feina que faré en el diari serà més d’edició i de coordinar secció, buscar firmes.”<sup>185</sup> Allò era eferescència pura i Balanzà ho retrata en recordar la mort de Clarence Clemons, el saxofonista de Bruce Springsteen:

Una de les persones que ajudava a la Sílvia Barroso a la web era el Sergi Sabaté. Jo vaig veure que estava despert, eren les 4 del matí i jo anava a agafar el metro, tornava de prendre *algo* i tal... Vull dir, estava conscient per saber que es mor Clarence Clemons i que això és important i que això és notícia. Trobo al Sergi Sabaté connectat i li dic: ‘escolta, estàs despert?’ I em diu: ‘Ara em ficava al lit’. Dic: ‘Et passo dos paràgrafs que s’acaba de morir Clarence Clemons fa 6 minuts i només ha sortit a la CNN a *Breaking News*, som els primers, som els primers de l’Estat, i segurament d’Europa’. És simbòlic, però és definitori de l’estat d’eferescència que es vivia en aquells moments inicials.<sup>186</sup>

Semblava cert el que es llegia al fullet promocional del diari abans de la seva sortida: “ARA serà un diari d’última generació tecnològica, un diari sense fronteres mentals,”<sup>187</sup> un diari que reacciona davant la mort de *The Big Man*, el saxo llegendari de *The Boss*. La redacció, que originalment contemplava funcionar amb 68 redactors segons el pla original,<sup>188</sup> va augmentar la seva plantilla: “La veritat és que com que ha anat molt bé,” deia Aragay a l’any 2011, “i ha hagut molt bona resposta... ara som 91. Potser ens hem passat una mica i ara ajustar és difícil, vaja.”<sup>189</sup> Però ho van fer.

**Taula 10** | Evolució en el nombre de treballadors de la redacció

2010	2011	2012(*)	2013(*)	2014	2015	2016	2017
70	91	95	105	97	128	128	128

Font: (\*) Informe de la comunicació a Catalunya 2013-2014 (Díez, 2014, p. 45) i l’ARA.

Segura recorda que la seva plaça com a editor d’Opinió va ser de les primeres en ser suprimida: “Tenia sou de cap de secció i la feina que feia la podia fer una persona que no tingués un sou com aquest, que tampoc era tan espectacular.”<sup>190</sup> En el seu cas, van replantejar-ne la relació: “El

<sup>184</sup> C. Segura (comunicació personal, 3 de setembre, 2014)

<sup>185</sup> C. Segura (comunicació personal, 3 de setembre, 2014)

<sup>186</sup> A. Balanzà (comunicació personal, 20 de setembre, 2013)

<sup>187</sup> El 28 de novembre neix un nou món, neix un nou [Fullet]. (s.d.) Barcelona: ARA.cat

<sup>188</sup> Ara per anar més lluny. Bases per al llançament d’un diari a l’octubre del 2010. [Powerpoint]. n/d. p. 55

<sup>189</sup> I. Aragay (comunicació personal, 14 d’octubre, 2011)

<sup>190</sup> C. Segura (comunicació personal, 3 de setembre, 2014)

diari va fer bé en decidir que jo no era la persona per fer això.”<sup>191</sup> En canvi, se’l podia aprofitar d’una altra manera: “Me la pela profundament la independència i tot això. Però si feies balanç se’m podia treure més profit fent altres coses com les que faig ara: cròniques, contra-cròniques i reportatges d’investigació,” tot i que, amb el temps, acabaria marxant del tot.

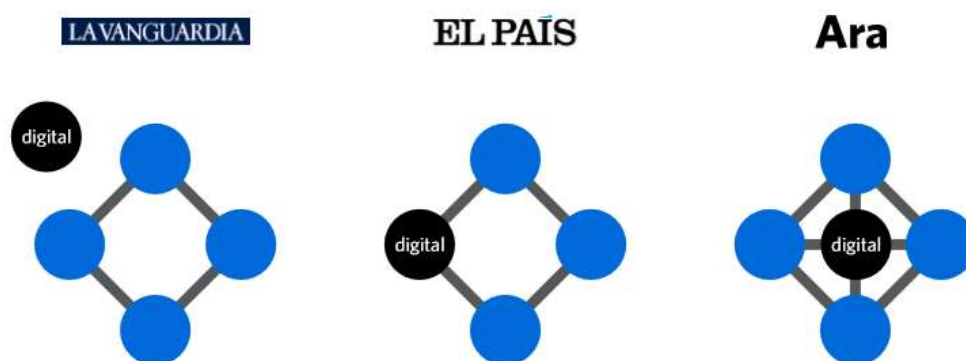
En altres casos, com el de Balanzà, no hi va haver res a fer.

El model de l’ARA va ser molt engrescador per l’innovador que era, des de la fundació del projecte fins que jo en vaig viure. Els altres mitjans que he conegut eren bàsicament de paper. La secció de Política de l’*Avui* era una secció molt influent, en comparació a moltes de les coses que s’han fet a l’ARA o a altres llocs. Però sí, el model era molt diferent i per mi els dos projectes han tingut coses positives. A l’*Avui* ens ho vam passar de puta mare i a l’ARA també, però *bueno... ya fue*.<sup>192</sup>

La comparació no és gens gratuïta. En realitat, l’ARA es va aixecar sobre les cendres de l’*Avui*, el primer diari escrit en llengua catalana després de la Guerra Civil, un històric que, fundat a l’abril de 1976, sobrevivia amb moltes dificultats el canvi de mil·lenni. La redacció, esclava d’unes inèrcies pròpies d’un diari amb més de trenta anys d’història “y con unos ciclos informativos pensados para el papel” (Masip, 2010, p. 252), va viure un importat èxode, del qual es beneficiarà l’equip humà de l’ARA. L’objectiu d’aquest capítol és descriure el nou món de la redacció del carrer Diputació.

Il·lustració 20 | «Com ho farem?»<sup>193</sup>, captura del projecte inicial (1/2)

- La concepció centre-digital i multiplataforma, ja des del seu naixement.



<sup>191</sup> C. Segura (comunicación personal, 3 de setembre, 2014)

<sup>192</sup> A. Balanzà (comunicación personal, 20 de setembre, 2013)

<sup>193</sup> 2010: l'any del desconcert [Powerpoint]. n/d. p. 1-130

El mirador triat per fer aquesta panoràmica va ser la secció de Política: un batalló de sis soldats a Barcelona —cinc al principi—, més un delegat a Madrid i una xarxa de corresponsals que cobreix València, Balears i Euskadi; i que amb les baixes habituals del camp de batalla, no serà mai exhaustiva. Cada instantània presa durant les tres estades d'observació és diferent: gent que hi havia abans, ha marxat; deixant pas a nova gent, a nous soldats. Malgrat això, ancorar la observació a la secció de Política va permetre ampliar l'objectiu fins aconseguir un pla general de la redacció. Fonamentalment per una raó: la política vertebrava aquest diari, i és per això, que es va triar aquesta secció com a punt de referència, en termes periodístics, del funcionament de la redacció.

Ferran Casas va ser el cap de la secció durant els primers cinc anys del diari. Tenia 33 anys quan el projecte va arrencar. Havia començat la seva carrera a l'any 2000, a la redacció de l'*Avui*, fent informació Política. Durant un temps va ser corresposnal a Madrid. S'hi va estar fins el setembre de 2007. Durant els tres anys i mig següents, va treballar a Público; fins aterrar a l'ARA. Al febrer de 2012, explicava així la organització del seu equip:

Hi ha un responsable de secció, que sóc jo, i després hi ha un subcap, que en aquests moments fa la funció el Pere Martí.<sup>194</sup> Anem repartint entre tots la feina i després, cada redactor té una sèrie d'àrees assignades. Hi ha una persona a Madrid, el Joan Rusiñol, que fa informació política del PP, PSOE i del govern espanyol. Després tenim una xarxa de corresponsals. I a dins de la secció, doncs, més o menys, jo estic al damunt dels temes de govern i de Convergència i Unió, encara que, diguéssim, faig una mica de tot, perquè m'he dedicat molt a l'organització interna i a la intendència. El Pere Martí fa el PSC, l'Oriol March fa govern i informació de partit de Convergència, la Sara González fa també informació de govern i la cobertura del PP, el Marc Colomer està molt centrat en el que és coordinació de la web i també fa alguns temes sobre Esquerra Republicana. I després hi ha el Roger Tugas, que fa la informació del Parlament, d'Iniciativa i tot el tema que és economia pública, diguéssim. Temes de pressupostos, aquests temes, que són més frontera amb Economia.<sup>195</sup>

Per a la data de la primera estada: setembre de 2013, el plantejament ja havia canviat. En lloc de Pere Martí, hi havia el Roger Mateos, periodista amb un màster en ciències polítiques i relacions internacionals. Al diari va entrar amb 35 anys, al novembre de 2012. Havia publicat el llibre *El país del presidente eterno: crónica de un viaje a Corea del Norte*. Ara treballa a EFE.

---

<sup>194</sup> Des del 26 de gener de 2016, Pere Martí (Barcelona, 1967) és cap del Gabinet de Comunicació del President de la Generalitat, Carles Puigdemont.

<sup>195</sup> F. Casas (comunicació personal, 20 de febrer, 2012)



El júnior *insultantemente preparado* de l'Oriol March, com el recorda Balanzà, havia escrit a l'any 2012 el llibre *Què pensa Josep M. Vila d'Abadal*, i l'any següent, va publicar *Per què sí a la independència?*, una conversa entre la presidenta d'Òmnium Cultural, Muriel Casals, i la presidenta de l'Assemblea Nacional Catalana (ANC), Carme Forcadell.

La Sara González, de Sant Celoni, va entrar al diari amb 25 anys. Ara s'encarregava de cobrir els Socialistes de Catalunya (PSC) i més endavant haurà d'afegir la coalició d'En Comú Podem. A l'octubre de 2016, va publicar el llibre *Cas Mercuri. La galàxia Bustos*, sobre la gestió de l'excalcalde de Sabadell, el socialista Manel Bustos.

Amb 30 anys, Roger Tugas, nascut a Sant Cugat, era a l'ARA des de la seva fundació. Abans, havia treballat a Público gairebé un any. Fa tres, va publicar el llibre *Escac al Poder*, on fa una radiografia de les noves formacions d'esquerra com Podem, Guanyem o la CUP. A l'any 2015 va participar en l'obra col·lectiva *Crisis i canvis de règim a Espanya i a Catalunya (1898 a 2015)*. Pertany a l'Intersindical-CSC "sindicat independentista i de classe."<sup>196</sup> Amb Casas, forma part del Grup de Periodistes Ramon Barnils que treballa "en la difusió i la defensa d'un periodisme rigorós i un espai comunicatiu propi, que uneixi la cultura i la llengua catalanes."<sup>197</sup>

Més o menys, aquest equip va romandre estable fins el juliol de 2015, quan el canvi més substancial va tenir lloc: Rusiñol i Casas van intercanviar-ne posicions. Uns anys abans havien escrit a quatre mans el llibre *Començar de nou. Catalunya debat el seu futur: singularització o independència*. Ara, Casas se n'anava a Madrid i Rusiñol en tornava. El diari va dir que es tractava d'una mesura "per afrontar un moment clau informativament en les relacions entre Catalunya i Espanya."<sup>198</sup> Rusiñol ho recorda amb vertigen: "Els mesos en què vaig estar al capdavant de la secció van coincidir amb un període polític prou intens, amb les eleccions del 27 de setembre, la posterior negociació entre Junts pel Sí i la CUP i la sortida de Mas del govern, així com les eleccions generals del desembre."<sup>199</sup> Però a l'abril de 2016, motius de conciliació familiar i una oferta laboral que li van fer des de *La Vanguardia* i RAC1, el van empènyer a marxar del diari per instal·lar-se com a corresponçal a Euskadi.

Al mateix temps, Marc Colomer, nascut a Arenys de Munt al 1977, va rebre una oferta difícil de rebutjar: va ser nomenat nou director de l'Agència Catalana de Notícies (ACN) i va marxar de

---

<sup>196</sup> Intersindical-CSC. (s.d.) Portada. Disponible a <http://www.intersindical-csc.cat/>

<sup>197</sup> Grup de Periodistes Ramon Barnils. (s.d) Qui som? Disponible a <https://goo.gl/N5KDYp>

<sup>198</sup> Diari ARA. (2015, juliol 25). Joan Rusiñol, cap de Política; Ferran Casas, delegat a Madrid. Disponible a <https://goo.gl/CfaYz7>

<sup>199</sup> J. Rusiñol (comunicació personal, 5 de gener de 2016)

l'ARA, on treballava desde la seva fundació.<sup>200</sup> És així com Maiol Roger va arribar a dirigir la secció. Té trenta anys, viu a Vilanova i la Geltrú i des de l'any 2008 treballava a *El País* i participava com a comentarista a RAC1 i Catalunya Ràdio. El 2015 va publicar el llibre *Jordi Pujol, la gran família*. “Jo estic en un període d'aprenentatge,”<sup>201</sup> em va dir quan tan sols portava tres mesos a l'ARA, “i per tant, encara estic veient coses molt noves que no et sabia dir què corregir, perquè realment estem en un estadi més avançat del que podríem estar a *El País*.”

En aquesta etapa, el subcap de la secció va ser Joan Serra, que fins fa un parell d'anys era cap de Societat del diari. Serra va treballar a *El 9 Nou*, *Don Balón* i va col·laborar amb *La Vanguardia*. Té 37 anys. A l'any 2008 amb Miquel Erra, va escriure el llibre *Tota la veritat sobre Plataforma per Catalunya*. El 2016 va publicar *Ada, la rebel·lió democràtica*, un retrat de l'alcaldesa de Barcelona, Ada Colau; i *Viure. Jo també tinc càncer*, un extens reportatge escrit a quatre mans amb Lara Bonilla, ambdós de l'ARA, on recullen testimonis de persones que s'han enfrontat a la malaltia o que la continuen combatent, un homenatge a Ignasi Pujol, el cap d'Economia que va morir amb 32 anys, al gener de 2014, després d'una llarga lluita contra el càncer.

Durant la darrera estada d'observació, a l'estiu de 2016, March havia ascendit a número tres, per ser la persona que ajuda a Maiol o a Joan, quan qualsevol d'ells no hi és. González i Tugas continuaven fent el mateix, mentre que cares noves s'hi havien afegit a l'equip: Núria Orriols feia temes d'Unió; Gerard Pruna, Partit Popular, Ciutadans i Parlament; i Laia Vicens, la CUP. Sang nova, sempre jove. Aquest és més o menys l'elenc principal d'actors que protagonitzaran els episodis descrits al llarg d'aquest treball de camp. Son el punt inicial que, a partir de la interacció que tindran amb altres departaments, permetrà descobrir el funcionament de la redacció, com qui treu les fulles d'una ceba, fins a descobrir quina fa coure els ulls.

Vaig trepitjar per primer cop la seu del diari, a l'octubre de 2011. Amb petites variacions, l'estructura és la mateixa des d'aleshores. Les rutines de la redacció, no. A l'entrada, la recepció. A la paret del davant, una composició de teles que fan una pantalla gran on posen contingut promocional del diari, entrevistes fetes per l'equip audiovisual —l'ARA TV—, imatges de la redacció. A sota, un moble on pots agafar l'edició en paper del dia. Al fons, una taula corba on es fan reunions de planificació o trobades amb lectors. Escales a munt, l'entresol. Tot recte hi ha el menjador: microones, nevera i terrassa; el paradís dels fumadors. A l'altre costat, un petit sofà fa d'avantsala a la zona de despatxos a banda i banda. Durant un temps, les reunions d'equips amb el director —la reunió del

---

<sup>200</sup> Marc Colomer, nou director de l'ACN. (2016, abril 12). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/h8jxvk>

<sup>201</sup> M. Roger (comunicació personal, 18 de juliol, 2016)

migdia— tindrà lloc en una d'aquestes sales. També serà l'espai de bona part de l'equip comercial i de màrqueting de l'ARA. Una planta més i ja hi som: la redacció. A mà dreta hi ha l'ARA TV: edició de vídeo, guionista, producció, coordinació. Amb ells, sistemes (*hardware*). És la zona del contingut audiovisual, per tant, la zona on es troba l'Antoni Bassas. El seu despatx és enmig d'una sala petita que algun cop farà servir de camerino: maquillatge. A l'altra banda, el plató amb un annex que fa de sala de control. A l'any 2012, vaig entrevistar la cap de negoci, Marta Marrón, al despatx del Bassas. L'Antoni encara vivia a Washington i l'audiovisual encara no estava tan desenvolupat a l'ARA.

Il·lustració 21 | Reunió del migdia a la «La peixera» (18/07/2016) © ADT



A l'altra oest, la direcció. Davant seu, el conseller delegat. Ambdós despatxos no es comuniquen. Per anar d'un cap a l'altre, s'ha de creuar la sala de redacció, millor coneguda per les seves parets de cristall, com la “peixera.” A partir d'aquí, hi ha una sabana de taulells, distribuïts de dos en dos. En el primer, d'esquenes al conseller delegat: publicitat i tecnologia (*software*). A la següent, l'equip de màrqueting, al costat de disseny, els maquetadors i fotografia. Després, Societat. I en un altre taulell, Economia i Internacionals. Al final, Política. Tot és molt blanc a la redacció, tret d'aquesta paret final: blava del blau de l'ARA amb l'adreça web impresa en color blanc: ara.cat. Davant d'ells, la taula d'Opinió i Tancament. Zona calenta. Fins aquí, les seccions dures de l'ARA.

A l'altra banda, el seguit de taulells que falten: Cultura i Estils, Edició i Correcció, Esports i Mèdia. Entre aquestes dues zones, hi ha el cor neuràlgic de la redacció: “el dònut,” on es prenen les decisions, com per exemple, quina serà la portada del diari en paper de l'endemà. D'es d'aquí ragen els fluxos de treball: les ordres i les assignacions cap als redactors. Per descomptat que és al dònut on

s'asseuen el director adjunt, Ignasi Aragay i els cinc subdirectors del diari. Cadascun d'ells té una responsabilitat puntual: David Miró, per exemple, sobre la secció de Política; Catalina Serra sobre l'ARA Diumenge, que surt el cap de setmana; Jordi Cortada, sobre l'edició de suplement i redaccionals; Sílvia Barroso, sobre la web; Georgina Ferri, un dels més recents fitxatges després del nomenament d'Esther Vera, sobre els continguts audiovisuals i part de les rutines relacionades amb la web. Amb ells també s'asseu el cap de fotografia, Xavier Bertral i la directora d'Art, Cristina Córdoba. Al costat de Barroso, entre el dònut i els taulells de les seccions *soft* de l'ARA, l'equip Web. De fet, durant una primera etapa estaven asseguts contra la paret, al davant del dònut; però, per tal que estiguessin més còmodes, els van posar en taula apart.

Aquesta distribució ha estat permeable als canvis. En un principi, per citar un exemple, la secció d'Internacional quedava on ara és la d'Esports. A l'any 2013, Carme Riera, aleshores redactora d'aquesta secció, em va explicar el perquè de la reubicació: “Compartim corresponsals. Necessitàvem proximitat.”<sup>202</sup> En aquest sentit també es fa visible una de les modificacions que, segons apunten teòrics com Salaverría (2010) es generen a partir de la convergència digital: “Las redacciones de televisión, radio e internet dejaban de estar divididas por un criterio mediático y se organizaban en función de los flujos de producción: una redacción para noticias de actualidad urgente y otra para reportajes de ritmo más reposado” (p. 30). A l'ARA no hi ha aquesta diferència entre urgent i reposat, més aviat es manté la clàssica divisió entre *hard news* i *soft news*, però sí que hi ha certa flexibilitat per a adequar el pla original del diari a allò que les mateixes rutines demanen.

Diferent en cada lloc, la convergència a les redaccions té un objectiu comú: “The idea that newsrooms should try to work together to do a better job of informing people” (Kolodzy, 2006, p. viii). I moltes vegades, aquest *working together* vol dir reestructurar el lloc de treball:

No hablamos solo de un trabajo de albañilería, carpintería y electricidad (...) Lo básico es crear un núcleo central visible, accesible y comunicado, y organizar en torno a él las áreas informativas, según su dependencia de la actualidad inmediata —es decir, Internet tiene que estar en el corazón de la redacción, allí donde se toman las decisiones— (Salaverría & Negredo, 2008, p. 178).

I això era exactament el que volia fer l'ARA. Un any després de la seva sortida, Aragay em va explicar que “com l'edifici és com és, la idea no l'hem pogut fer tant. Però sí, era això, era fer aquí un cercle central i al voltant, totes les àrees.”<sup>203</sup> Al llarg d'aquests sis anys, l'estructura interna de la

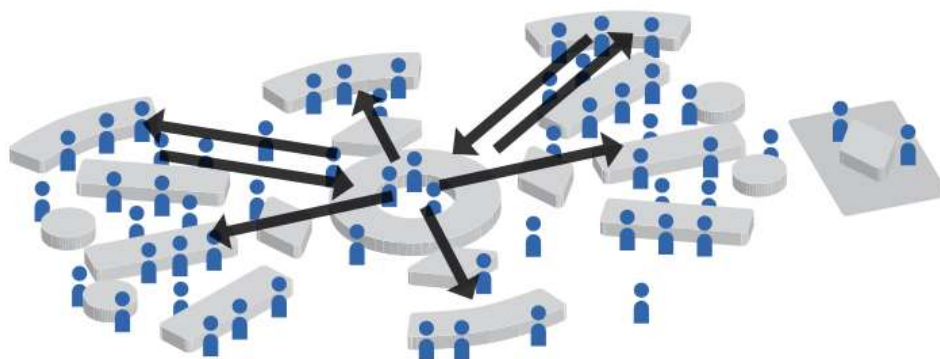
---

<sup>202</sup> C. Riera (comunicació personal, 9 de setembre, 2013)

<sup>203</sup> I. Aragay (comunicació personal, 14 d'octubre, 2011)

redacció ha canviat —de fet, prevenció de riscos va demanar treure els taulells que envoltaven els subdirectors— però el dònut com a centre de la presa de decisions de la redacció, no. Al mig d'aquest cercle, tal i com apunten els llibres especialitzats, hi ha Internet o, millor dit, la Sílvia Barroso, en un principi cap del Web, ara subdirectora del Web. I davant d'ella, el seu equip: els soldats que vetllen per la portada digital de l'ARA.cat, la *home* del diari.

Il·lustració 22 | «Com ho farem?»<sup>204</sup>, captura del projecte inicial (2/2)



En total són cinc soldats amb els sentits sincronitzats al digital —d'un exercit que voreja els vuitanta efectius— i que fan torns de matí (a partir de les 7 hores) i tarda (fins a dos quarts d'una de la matinada) per tal que el web del diari sempre estigui sota supervisió. Fins el 7 d'abril de 2017, el General d'aquesta brigada era l'Isaac Salvatierra, nascut a Tiana al 1977. Treballava a l'equip Web del diari des de setembre de 2010, fins a ser ascendit a cap de secció a l'octubre de 2014. Abans havia treballat a RAC1, El Punt i Ràdio Tiana. Ara és cap de premsa d'Esquerra Republicana de Catalunya. A l'ARA, més enllà de cuidar el dia a dia del digital, part de la seva feina era explorar noves narratives, com els interactius i reportatges multimèdia, que ja són un tret diferencial del diari. El va succeir la Francina Bosch, a l'ARA des de març de 2011. Abans havia estat redactora i gestora de continguts d'Unportal.cat i secretària tècnica del Mercat Audiovisual de Catalunya. Té 30 anys i des del primer dia ha estat a l'equip Web, generant continguts i jerarquizant la portada digital del diari. L'altre pota de l'equip és l'Isidre Estévez, periodista que trenca el perfil del jove entusiasta digital. Té cinquanta anys i va entrar a l'ARA al gener de 2013. Al diari és un mestre elaborant notícies de clic segur, com per exemple: “La fi del món podria ser així.”<sup>205</sup> Qui no voldria saber-ho?

---

<sup>204</sup> 2010: l'any del desconcert [Powerpoint]. n/d. p. 1-130

<sup>205</sup> Estévez, Isidre. (2016, agost 1). La fi del món podria ser així. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/WjDYzs>

Recordo sentir parlar a la redacció de titulars “tipus Isidre,” volent dir, amb una pregunta “Vols lligar més? Obre bé les cames (i els braços)”<sup>206</sup> o amb una enumeració: “Els 12 beneficis d’una bona abraçada.”<sup>207</sup> La seva experiència professional ha girat sempre al voltant del periodisme: la Xarxa Audiovisual Local, l’*Avui*; la comunicació corporativa, les relacions públiques i la traducció.

L’aportació d’aquest equip vers el diari va més enllà de l’actualització i cura de l’ARA.cat. L’equip Web treballa de manera estreta amb tecnologia i disseny en el desenvolupament de projectes periodístics o corporatius, segons sigui el cas, fent peces multimèdia amb desplaçament de parallax, per exemple, una pràctica gens habitual, fins fa poc, en els mitjans a l’Estat. A mesura que el diari ha anat evolucionant, també ho ha fet la naturalesa dels projectes que aquest equip assumeix, cada cop més en cooperació amb altres seccions del diari.

A l’any 2014, Salvatierra ho explicava d’aquesta manera:

Aprofitant les possibilitats d’Internet i del HTML5, que et permet una millor navegació (vas baixant i els vídeos s’activen) vam fer un pas més, on el gran canvi va ser integrar un equip d’un dissenyador, un programador i un periodista, per fer un multimèdia. O sigui, vídeo, àudios, textos, tot. I així, poder intentar assajar amb nous formats que poden ser els formats de qualitat d’aquí uns anys.<sup>208</sup>

Aquesta pràctica va provocar que una nova secció es generés en el cor de la redacció —on hi és internet: l’ARA Data, espai dedicat al periodisme de dades, estrenat el 19 maig de 2016 i on, literalment, convergeixen totes les seccions. “Volem aprofundir en els grans temes d’actualitat,” deia l’Isaac a la nota de presentació: “Entendre’ls i fer-nos entendre, amb un format molt visual, d’acord amb com es consumeix la informació en aquest món transmèdia.”<sup>209</sup> Es podria dir que l’ARA Data, més que una secció és una manera de pensar. Com a tal, depèn de Salvatierra i penja de l’equip Web, però a diferència de la resta de seccions, l’ARA Data no té un espai físic a la redacció: és a tot arreu.

Una de les revolucions més evidents de l’era digital ha sigut la capacitat de mesurar-ho tot. Registres informàtics, sensors, GPS, transaccions de compra... L’explosió de les dades està transformant la

---

<sup>206</sup> Estévez, Isidre. (2016, juny 28). Vols lligar més? Obre bé les cames (i els braços). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/hPBsmH>

<sup>207</sup> Estévez, Isidre. (2016, març 8). Els 12 beneficis d’una bona abraçada. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/mHgZIQ>

<sup>208</sup> I. Salvatierra (comunicació personal, 16 d’abril, 2014)

<sup>209</sup> Neix Ara Data: buscant l’agulla en el paller. (2016, maig 19) Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/TqzyzD>

nostra societat. També el periodisme. Per això, l'ARA posa en marxa [Ara Data](#), un nou espai a la web del diari que agrupa totes les notícies elaborades a partir de grans quantitats de dades.<sup>210</sup>

Aquesta idea va sorgir de la insatisfacció d'un redactor: l'Auri Garcia Morera, en complicitat amb la visió del seu *jeffe*. L'Auri va començar a treballar a l'ARA tres mesos abans que sortís el diari. N'ha desfilat per diferents seccions: Mèdia, la primera. Després li interessava moure's cap a Societat. Després, el van moure a Web. I ara, ell s'ha mogut cap en fora. Abans de l'ARA estudiava. Va co-fundar el digital Esportiu.cat i va rebre de la Diputació de Barcelona un premi com a millor periodista digital jove. A l'any 2012, va publicar el llibre *Amb tu, Tito. El millor relleu per a un model d'èxit*. Ara té 28 anys i ho ha deixat. Des de l'abril de 2016 ja no és treballador de l'empresa: "Me he fet autònom i faig temes com a col·laborador extern."<sup>211</sup> Però el vaig veure tan sovint, que no ho semblava.

Quan treballava amb l'equip Web, feia l'horari de matins, amb Francina, però també feia nits quan no hi era l'Isidre. L'experiència no va ser gaire bona: "És una feina menys periodística", deia. "És més de gestió de continguts, però gestió al cap i a la fi". A vegades, feia una mica de contingut, "i representa que és la secció que ha de fer un tipus de cosa més interactiva, més mapes, però clar, hi ha poc temps. Lo principal és la gestió de la *home*, les xarxes".

Al darrera de tot hi ha l'equip de tecnologia, que el conformen Idoia Longan, Marc Funollet i Marc Camprodon, cap de departament. Des de fa gairebé dos anys, hi ha el dissenyador, Ricard Marfà que no en forma part, però que hi treballa com si en fos: "Les feines que fem sí que les fem tots junts,"<sup>212</sup> explicà Camprodon. Amb perfils semblants, tots venen més o menys del mateix sector i tenen la mateixa edat. Longan, Funollet i Marfà tenen 31 anys. Camprodon, 35. Idoia és enginyera de telecomunicacions amb formació multimèdia, però tots tres són programadors. I les feines que fan son de dos tipus: per una banda, la gestió web, "nous projectes, coordinar els proveïdors que ens estan fent coses per a la web"; i per l'altra, desenvolupar continguts: interactius, webs especials, de màrqueting. "Al final la part de contingut seria potser el 50% de la nostra feina. La resta és gestió."<sup>213</sup>

En una redacció integrada, com s'articulen, llavors, l'equip d'una secció com la de Política, amb la gent que està capficada amb el web? "El web sempre ho hem fet entre tots," va aclarir Barroso.<sup>214</sup> Al febrer de 2012, Ferran Casas explicava que molta de l'energia del seu equip es destinava

---

<sup>210</sup> Neix Ara Data: buscant l'agulla en el paller. (2016, maig 19) Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/TqzyzD>

<sup>211</sup> A. García (comunicació personal, 25 de juliol de 2016)

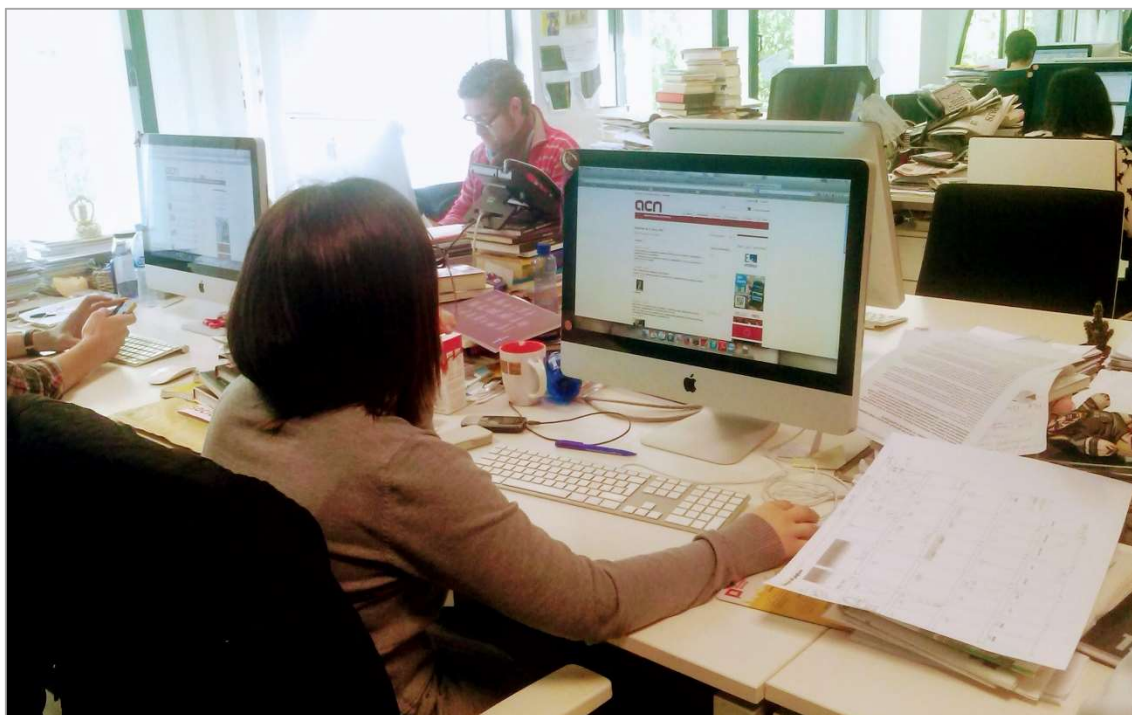
<sup>212</sup> M. Camprodon (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

<sup>213</sup> M. Camprodon (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

<sup>214</sup> S. Barroso (comunicació personal, 17 de juliol, 2016)

al digital: “La web ens xucla molt.”<sup>215</sup> A partir de les 11, més o menys la hora quan comença el degoteig d’arribades a les seccions, el primer deure és posar-hi mans al digital: “Diguéssim que pràcticament pels matins, els redactors estan molt bolcats en el web.”<sup>216</sup>

Il·lustració 23 | Marc Colomer a la redacció (16/04/2014) © ADT



Durant els primers anys, Ignasi Aragay em va explicar que a cada àrea temàtica, hi havia un redactor que rotava amb l’equip Web: “Sempre hi ha un redactor de guàrdia que va actualitzant la seva secció amb notícies pel digital.”<sup>217</sup> A la primavera de 2012, a Política, aquest redactor era Marc Colomer: “Fer més la gestió web, per definició, va en contra del nostre principi integrat. És a dir, no caldria que cada secció tingués algú especialitzat,”<sup>218</sup> deia aleshores. “Jo faig tres anys enrere no havia gestionat mai una web. M’angoixava això,” explicà. La seva responsabilitat era entesa com a part d’un “procés de reeducació de la gent de la casa,”<sup>219</sup> on calia reforçar els punts de referència entre els equips, per treballar més en xarxa: “La coordinació Web es dirigeix a mi, i jo, doncs, procuro repartir feina,” deia. Però això no volia dir que Colomer o cap altre redactor de qualsevol secció tingués el monopoli de la gestió digital o quedés rellevat de les feines pròpies del paper.

---

<sup>215</sup> F. Casas (comunicació personal, 20 de febrer, 2012)

<sup>216</sup> F. Casas (comunicació personal, 20 de febrer, 2012)

<sup>217</sup> I. Aragay (comunicació personal, 14 d’octubre, 2011)

<sup>218</sup> M. Colomer (comunicació personal, 27 de març, 2012)

<sup>219</sup> M. Colomer (comunicació personal, 27 de març, 2012)



És per això que durant la Diada de 2013, Oriol March es queixava: “La paradoxa és que els únics que no estan integrats en aquí, son els que fan el web. Ells no fan mai el paper.”<sup>220</sup> Si a les 20h arribava un teletip, malgrat que l’equip de Política ja està capficat amb el paper —“Tancament *aprieta*,” deia González—, la secció havia de respondre. “El web no té tancament, el paper sí,”<sup>221</sup> es lamentava Sara. Quan la pressió apujava, March no podia estar-s’hi de dir-ho: “No em molestis amb collonades per al web.”<sup>222</sup> Perquè en principi, l’equip Web és això: només web. La resta tenen peus de plom: soldats de paper amb mans sobre el teclat. Els matins, per exemple, eren de domini gairebé exclusiu de l’equip Web. Així, si hi havia una entrevista important a alguna ràdio, en generaven un text per a l’ARA.cat. I al migdia, en arribar els redactors, prenién el control de cada secció: “Si surt alguna cosa que no s’ha cobert a la web a primera hora del matí,” explicava Casas, “doncs la recuperem. I això evidentment ens pren hores. Si haguéssim de fer una secció de paper convencional, segurament la podríem fer molt menys elaborada o no hi seríem tants a la secció.”<sup>223</sup> Aleshores, al matí actualitzaven els continguts i ordenaven allò ja publicat en el subdomini de la secció: ARA.cat/Politica.

Aquesta era part de les tasques que requeien sobre Colomer i a vegades sobre la mateixa González, fins que la Sílvia Barroso va avisar-los que no valia l’esforç, perquè el nombre de visites que entraven a la *home* de la secció eren poques. Quelcom similar va passar a Economia. Al setembre de 2013, el cap de secció, Ignasi Pujol, deia: “Abans ho fèiem tot manual i ens vam adonar que la gent no entra per les *homes* de les seccions. A la gent li importa és la *home* de l’ARA.”<sup>224</sup> És per això, que amb el temps, el paper d’interlocutor que jugava Colomer entre la secció i l’equip Web, es va desdibuixar, malgrat que molt aviat també es comprovés la necessitat de replantejar-lo i fer-lo servir per quelcom més que ordenar la *home* de la secció.

Durant la gira inicial de promoció de l’ARA, Carles Capdevila deia sovint: “Perseguiem els nostres lectors per Twitter, mar i aire.”<sup>225</sup> Però, un cop instal·lats, no sabien ben bé com executar aquella persecució. La norma bàsica —que es manté fins ara— és que l’equip Web s’encarrega de portar el compte general de Twitter del diari (@diariARA) i cada secció, el compte particular (@ARAPolítica). Però no hi havia normes establertes, més enllà del sentit comú de cadascú. A la reunió del migdia del divendres 6 de setembre de 2013, abans d’arrencar amb les previsions de cada secció, el director va demanar més interacció a Twitter i respondre els missatges dels usuaris: “L’ARA

---

<sup>220</sup> O. March (comunicación personal, 12 de setembre, 2013)

<sup>221</sup> S. González (comunicación personal, 12 de setembre, 2013)

<sup>222</sup> O. March (comunicación personal, 12 de setembre, 2013)

<sup>223</sup> F. Casas (comunicació personal, 20 de febrer, 2012)

<sup>224</sup> I. Pujol (comunicació personal, 13 de setembre de 2013)

<sup>225</sup> Carles Capdevila: “Perseguiem els nostres lectors per twitter, mar i aire.” (2010, novembre 19). El Nou9. Disponible a: <https://goo.gl/rUlfk>

a la xarxa hauria de ser més interactiu. Que el to de les seccions tingui més vida. Suggestir coses, fer un RT.”<sup>226</sup> Però alhora, va advertir del problema de fer-ne massa: “Et pots guanyar *unfollows* a dojo.” Deia que si algú els felicitava, el diari havia de respondre’ls. El cap de Política va demanar establir-ne un protocol: “Això no es pot fer a la bàliga-bàlaga,”<sup>227</sup> em va dir després. Com a solució, el diari es va emportar des de Balears, una fitxa que hi havia col·laborat amb ells des dels inicis: l’Enric Borràs.

Si hi ha yihadisme, màfies xineses, russes o màfies a seques o històries d’aquestes creuades amb tecnologia; segurament te’l trobaràs. Té 37 anys i des de juny de 2015 és periodista de successos i tribunals a l’ARA. Borràs té recorregut com a redactor de temes tecnològics i es podria dir que és un *early adopter* (Rogers, 1983, p. 248), un usuari pioner i curiós de la tecnologia i de tot el que tingui a veure amb internet. A partir de maig de 2013 va ser responsable de l’actualització de l’edició digital del diari a les Illes, però allò no va funcionar, diu, perquè “era un caos,”<sup>228</sup> una redacció més enfocada al paper, on estava gairebé sol portant el web. Cridat a Barcelona, es va instal·lar al carrer Diputació per posar ordre a les xarxes socials. Penjava de redacció i treballava sota el comandament de Sílvia Barroso. A estones duia el *home* de l’ARA i les notícies de tecnologia:

És difícil perquè jo havia d’anar a les seccions a dir-los com havien de fer les coses. Però jo no era un superior. Llavors el que feia no era anar a fotre bronques perquè no tenia l’autoritat per fer-ho. Vaig provar diferents coses. Durant un temps anava enviant emails a les seccions, ensenyant els tuits que havien fet i, com jo hores més tard, havia fet el mateix concepte en un tuit diferent, millorat, i quin ressò n’havia aconseguit.<sup>229</sup>

Però ningú és profeta a casa seva. Borràs va intentar predicar amb l’exemple fins llençar la tovallola: “Em vaig cansar. M’agrada la tecnologia, les xarxes socials, saber com van; però a partir d’aquí, no vull dedicar-me a fer tuits. Vaig estar fent-ho un any,” fins que va demanar canvi. Una de les primeres coses que es veuen en entrar a la redacció del diari és una pantalla que penja al costat de la peixera. La tele mostra dades i gràfics, com per exemple, el resum global de l’evolució anual d’usuaris: 1.288.449 usuaris acumulats a data del 20 de juliol de 2016; amb un gràfic circular que mostra els percentatges segons la via d’accés: 25.2% Facebook, 24% Google, 22.5% directe, 13.3% Apps, 9.7% Twitter, 1.7% email. Aquesta làmina també mostra el nombre d’usuaris del mes anterior. La tele projecta dades encara més interessants: les pàgines vistes per secció. D’aquesta manera, tothom pot saber que a hores d’ara, la secció amb més pàgines vistes és Societat, amb 864 mil, seguida

---

<sup>226</sup> C. Capdevila (comunicació personal, 6 de setembre, 2013)

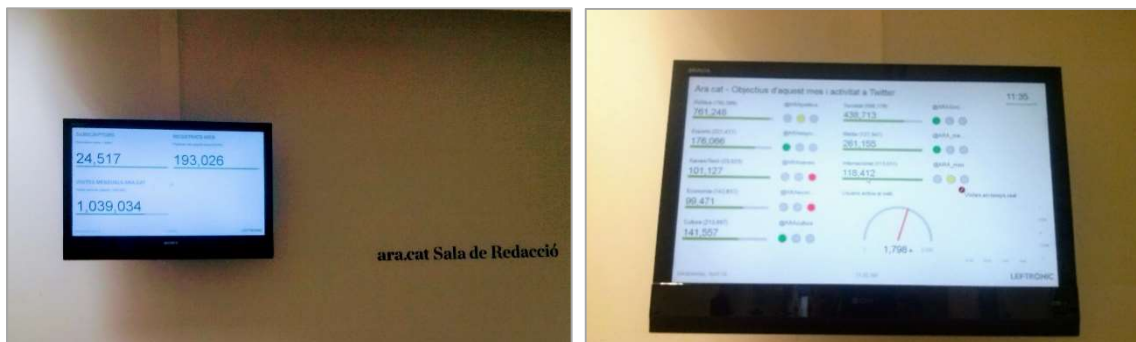
<sup>227</sup> F. Casas (comunicació personal, 15 d’abril, 2014)

<sup>228</sup> E. Borràs (comunicació personal, 15 de març, 2016)

<sup>229</sup> E. Borràs (comunicació personal, 15 de març, 2016)

d'Opinió amb un total de 782.559 i de Política, amb 668.795. Aquesta pantalla ja hi era a la redacció a l'any 2012. I mai vaig trobar-me amb redactors davant d'ella, la qual cosa no vol dir que aquesta informació fos menyspreada pels membres de la redacció. Ans al contrari.

Il·lustració 24 | Imatges de la pantalla principal (16/04/2014) © ADT



Des de març de 2015 hi ha una persona encarregada de mirar aquestes dades i de treure'n conclusions: la Lúdia Serrano. Abans d'arribar al diari, treballava pel seu compte com analista digital fent campanyes de *Search Engine Optimization* (SEO), *Search Engine Marketing* (SEM) o d'email màrqueting. Té 32 anys, va estudiar comunicació audiovisual i té tres postgraus: màrqueting i comunicació, màrqueting digital i analítica digital. Ara seu al costat del dònut, a la taula del regiment Web. Però, en realitat, la Lúdia depèn del CMO (*Chief Marketing Officer*) de l'ARA, que aleshores era Oriol Llevat. De fet, en un principi seia a l'entresòl, on n'hi ha de despatxos a banda i banda: "Però després vam veure que era millor estar aquí,"<sup>230</sup> deia a l'estiu, al bell mig de la redacció. A cavall entre els dos equips, el de màrqueting i el periodístic, Serrano fa de traductora de dades pels redactors.

Una altra de les fitxes que depenia de l'equip de Llevat i que també seu a la redacció, però més a prop de tecnologia que no pas d'altres seccions, és l'Oriol Colominas. Ja ha tombat la trentena i va entrar a l'ARA a l'agost de 2015. De formació periodista i polítòleg, té un postgrau en *community management* i màrqueting digital. Durant tres anys va ser l'encarregat de màrqueting digital i *social media* de la companyia de cerveseria Damm, i abans d'això, del diari Mundo Deportivo. Va ser periodista de la Federació de Ràdios Locals de Catalunya i té experiència com a redactor esportiu a la Cadena Ser. Treballa molt associat amb l'equip Web i amb les comunitats que giren al voltant dels suplementes del diari: Play, Criatures, Emprenem, Llegim, *Catalan Network*: "Anem a veure com els hi podem treure major potencial, com els hi podem treure més suc i guanyar diners amb això."<sup>231</sup>

---

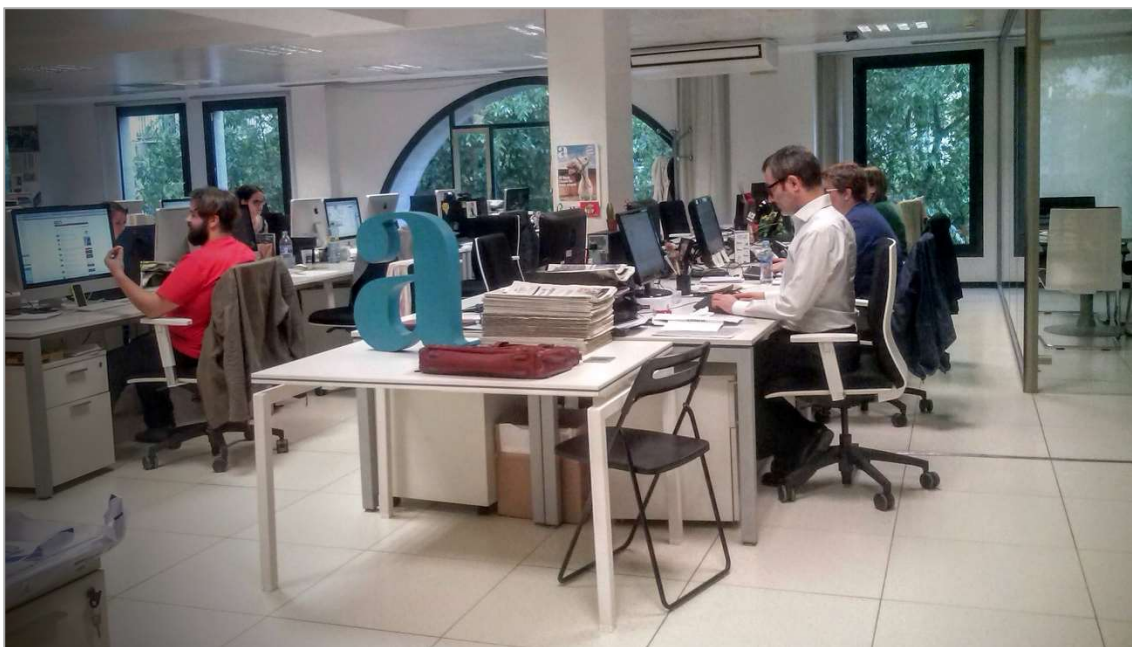
<sup>230</sup> L. Serrano (comunicació personal, 28 de juliol de 2016)

<sup>231</sup> O. Colominas (comunicació personal, 21 de juliol de 2016)

Però la veritable raó que el va portar al diari va ser la necessitat de tenir algú que es fes càrrec de les xarxes socials, una figura que fins ara, gestionada des de la redacció —cas Enric Borràs— no havia tingut tot l'èxit desitjat. Com el seu predecessor o qualsevol nou que entra al diari, Colominas va arribar amb la idea de posar ordre: “Simplement veure què hi ha, què té sentit i que no.”<sup>232</sup> Es va trobar amb perfils sense activitat, “a Twitter i a Facebook,” i d'altres que haurien d'existir però que no hi eren. També va fer formació per la redacció, oferint cursets sobre com treure més profit a les xarxes socials: formes òptimes de compartir contingut i instruccions sobre com fer-les servir per generar, rebre i captar informació. El problema de fons, deia, és que la redacció no era prou conscient del volum de tràfic que les xarxes socials els suposava: “Calia algú que digués, ostres, el 40% del tràfic diari és entre Facebook i Twitter. I així com tenim a la Lídia, que és la persona que posa ciència a la part SEO i analítica web, calia algú que fes el mateix en xarxes.”<sup>233</sup> I des d'aleshores, aquest *algú* és ell.

A l'abril de 2014, quan Toni Piqué encara hi era, assenyalant un exemplar de *La Vanguardia*, va dir: “Té dues redaccions, una per fer la seva pàgina web i una pel diari. No es toquen.”<sup>234</sup> Fins aquí, què veiem a l'ARA? Cercles concèntrics: equips que funcionen com illes, però amb la diferència que es mouen i fan pont quan pertoca: l'equip Web no és una redacció en sí mateix. La secció de Política no es desentén mai del digital. I més d'un cop, els soldats de Salvatierra acabaran tocant paper.

**Il·lustració 25** | Toni Piqué a la redacció (16/04/2014) © ADT



<sup>232</sup> O. Colominas (comunicación personal, 21 de juliol de 2016)

<sup>233</sup> O. Colominas (comunicación personal, 21 de juliol de 2016)

<sup>234</sup> T. Piqué (comunicación personal, 16 d'abril, 2014)

Això sí, tot a la velocitat del llamp. “Era un ritme molt bèstia,”<sup>235</sup> recorda Albert Balanzà i ho continua sent. A vegades difícil: “No em molestis amb collonades per al web,”<sup>236</sup> sempre límit. En preguntar-li a Toni Piqué si era possible que “el primer diari integrat de Catalunya” es trobés amb els problemes de transició de la premsa tradicional, va ser enfàtic:

La principal transició és cultural. I aquest diari va néixer amb aquesta cultura. S’han trobat que no han sabut executar tècnicament bé, al cent per cent, els processos. Però no hi ha cap diari que tingui aquesta cultura a la Península.<sup>237</sup>

Durant la seva temporada a la redacció, Piqué va detectar una paradoxa: “Les rutines estan marcades pel diari de paper, per l’imprès, i són unes rutines que van en contra del consum que la immensa majoria dels nostres usuaris fa de nosaltres.”<sup>238</sup> Qui hi havia a la redacció a primera hora del matí? Només l’equip Web. El cap de Política se n’adonava d’aquest forat: “Nosaltres hauríem d’estar més al matí,”<sup>239</sup> deia Casas. Vet aquí una de les fonts més clares de conflicte a l’ARA: els horaris. Alguna cosa ha de grinyolar quan tens dinàmiques digitals i rutines de paper. A l’any 2011, el subdirector adjunt explicava així els horaris generals de la redacció:

El sistema funciona como un diari normal. És possible que nosaltres, els horaris els avancem més. Ens reunim més d’hora que la resta de diaris, precisament perquè hi ha un web i s’han d’anar prenent decisions abans. La reunió del matí la feiem molt d’hora, a dos quarts d’onze. Ara la fem a les 11:30. Els diaris, fins on jo se —els diaris en què he estat— fins a la 1 del mig dia, no es reuneixen. Aquí a les 11 ja, pam pam pam i amb el web... anem més ràpid.<sup>240</sup>

Però ja no era un tema de rapidesa, sinó d’efectivitat. “Ens passen coses molt peculiars,” deia Piqué, “la majoria de gent que consumeix l’ARA ho fa, sobretot, de 8 a 10 del matí; i de 9 a 11 de la nit, que és el moment on hi ha menys periodistes al diari.”<sup>241</sup> Piqué sostenia que era “el moment on no estem publicant res,” o en tot cas, “res molt substancial.” L’estructura del diari no permetia funcionar fora del ritme de las rotatives. “La gent (els lectors) comença a treballar a dos quarts de 7, a les 8,” explicava, “però no treballem pensat que la gent ens espera en aquest horaris. Es treballa pensant que la gent ens espera en l’horari de paper.”<sup>242</sup> Amb una dinàmica com aquesta, els matins

---

<sup>235</sup> A. Balanzà (comunicación personal, 20 de setembre, 2013)

<sup>236</sup> O. March (comunicación personal, 12 de setembre, 2013)

<sup>237</sup> T. Piqué (comunicació personal, 16 d’abril, 2014)

<sup>238</sup> T. Piqué (comunicació personal, 16 d’abril, 2014)

<sup>239</sup> F. Casas (comunicación persona, 18 d’abril de 2014)

<sup>240</sup> I. Aragay (comunicación personal, 14 d’octubre, 2011)

<sup>241</sup> T. Piqué (comunicació personal, 16 d’abril, 2014)

<sup>242</sup> T. Piqué (comunicació personal, 16 d’abril, 2014)

resulten franges “intempestives,”<sup>243</sup> com les va descriure Barroso, perquè com es plega tard, a primera hora no acostuma a haver-hi ningú a la redacció. Només hi havia l’equip Web estrictament: una persona o dues, en funció si algú tenia festa o s’hi havia becarí. Alguna cosa no funcionava bé:

Ens està governant el paper i la majoria dels usuaris no són de paper. Ells (la redacció) es queixen perquè tenen aquesta cultura. A *La Vanguardia* no tenen ni aquesta cultura. Ni se n’adonen. Aquí els sap greu. Això és un avanç! A veure, posa’t en una redacció amb actitud escèptica o contrària, i posa’t en una redacció, on el resultat és igual, si vols, però amb una actitud favorable. On voldries treballar? On voldries fer el projecte? Al projecte favorable, no? Doncs, aquest som nosaltres.<sup>244</sup>

Després d’un llarg procés de consultes amb la redacció, capitanejat pel director, Carles Capdevila, es va introduir un canvi que buscava omplir aquesta mancança: els *mornings*, un torn al qual hi assisteix un equip reduït, addicional a l’equip Web: un redactor per secció, una subdirectora i la responsable d’anàlítica web del diari, la Lúdia Serrano. Sílvia Barroso explicava que a primera hora del matí el que passava és que hi havia molta activitat i poca gent per cobrir-la. Llavors, van decidir que cada dia, a les 7 h, hi hagués algú de les quatre seccions dures (Política, Economia, Internacional i Societat), per recolzar el torn de l’equip Web, amb el compromís de marxar a les 16 h.

## II·lustració 26 | Promoció del *mornings* a l’Instagram de l’ARA (15/03/2016)



Però la veritat és que moltes vegades, marxen més tard perquè estan fent altres coses, potser preparant un reportatge pel cap de setmana, el que sigui. Aquesta persona el que fa és garantir des de primera hora que la seva secció estarà atesa i també si convé, si hi ha coses grans, ajudar-ne a les altres. En principi cadascú fa la seva, però s’hi ha hagut un merder internacional, ajuden.<sup>245</sup>

Treballen compactadament, fins més o menys les 11 h, quan la resta de la redacció hi va arribant al ritme natural. Fan una rotació setmanal on tothom va fent *mornings*, excepte els caps de secció que han de ser per organitzar la resta de la feina. Va trigar l’ARA cinc anys en adonar-se que calia fer aquest canvi? “Jo crec

<sup>243</sup> S. Barroso (comunicación personal, 18 de julio, 2016)

<sup>244</sup> T. Piqué (comunicació personal, 16 d’abril, 2014)

<sup>245</sup> S. Barroso (comunicación personal, 17 de juliol, 2016)

que adonar-nos-en, ens vam adonar abans,”<sup>246</sup> diu l'Àlex Gutiérrez, “però canviar la rutina informativa d'una redacció que, malgrat tot segueix sent petita, es va haver de veure com.” Perquè encara que tinguin torn de *mornings*, pels redactors de l'ARA, l'*afternoon* pesa una tona.

Quan Maiol Roger va entrar a la secció de Política, el canvi ja estava instal·lat i va pensar que aquesta manera d'encarar els matins permetia arrancar el dia amb una persona que controla segur, segur, una franja intensa a nivell digital: “I després tindràs tota la resta de la redacció que a aquella hora podrà estar més descansada per encarar el dia.”<sup>247</sup> Això serà a partir de les 11 h, quan comença l'activitat més rutinària i acabarà, vorejant la mitjanit, amb el paper. Roger ho considerava un encert: “Perquè tens una redacció que funciona des de les 7 del matí fins a les 12 de la nit i que no ho fa amb la mateixa persona.” Aquesta manera d'estructurar la feina està molt bé pensada,” deia.

Però tot son processos. Durant la segona estada d'observació, a l'abril de 2014, Ferran Casas em va rebre amb un: “Les coses que han canviat, han sigut per a pitjor.”<sup>248</sup> Ho deia mig en broma, mig seriosament. Aquest juliol, March també acusava el cansament: “Ara ja estic roto i a punt de demanar la jubilació anticipada.”<sup>249</sup> No era pas el júnior *insultantemente preparado* que recordava Balanzà. És per això, que la *foto finish* que planteja aquesta recerca mai no serà del tot exhaustiva. Sobre tot després que el dilluns 29 d'agost de 2016, els principals actors d'aquesta posada en escena, pleguessin de l'ARA. “*Los hombres de Ferranson*,”<sup>250</sup> va tuitejar punyet Cristian Segura. Un per un, i a Twitter, Ferran Casas, Joan Serra, Oriol March, Roger Tugás i Sara González, van anunciar que plegaven del diari per anar-se'n a Nació Digital, un *pure player* sense un gram de paper.

Newsrooms are complex places, places of creative conflict, of fast decision-making; where egotistical individuality and competition sit side by side with teamwork and high speed production values. They are also becoming increasingly complex technologically (Herbert, 2016, p. 22)

Aquesta descripció encaixa amb l'ARA, un lloc tan canviat que sempre surt mogut a les fotos. Li va passar a Nikki Usher investigant un totpoderós: “*The Times* is not a static place, and if I tried to chronicle all of the changes at *The Times*, I would never stop researching” (Usher, 2014). A Nova York o Barcelona, la sala de redacció és un lloc canviant i com la Nikki, *I'd be chasing a moving target*. ■

---

<sup>246</sup> À. Gutiérrez (comunicación personal, 17 d'agost, 2016)

<sup>247</sup> M. Roger (comunicació personal, 18 de juliol, 2016)

<sup>248</sup> F. Casas (comunicación personal, 14 d'abril, 2014)

<sup>249</sup> O. March (comunicación personal, 18 de juliol, 2016)

<sup>250</sup> Segura, C. [CristianSeguraA]. (2016, Agost 29). Fascinant: @nacioidigital fitxa tot l'Equipo A de la política. Los hombres de Ferranson, de @FerranCM, un dels millors jefes que he tingut [Tweet]. Disponible a <https://goo.gl/2Iwez0>

## 5. —Convergència tecnològica

II·lustració 27 | La secció de Política: Casas, González, March i Colomer (16/04/2016) © ADT



### 5.1. Multiplataforma | F5 al sistema: s'ha penjat el diari

*In a technological sense, media convergence is all about integration and inter-operability; the coming together of computing networks, information and communication technologies, and digital forms of information that are inherently adaptable, delivered via 'intelligent' platforms, applications and devices (Holliman, 2010).*

- Aquesta puta merda del Milenium que es penjat<sup>251</sup>

Els divendres son dies complicats en els diaris. S'ha de tancar l'edició de l'endemà i s'han de deixar enllestits els treballs de l'edició de diumenge. Per abaixar tensions, aquest divendres 18 d'abril de 2014, on a més a més hi ha poca gent perquè és Divendres Sant, Joan Serra posa al Youtube la cançó de Ràdio Cincinnati, la *sitcom* nord-americana que explicava la història d'una colla d'inadaptats a una ràdio d'Ohio i que TV3 va emetre als anys noranta: ♪ *Baby, if you've ever wondered, wondered whatever became*

---

<sup>251</sup> F. Casas (comunicación personal, 18 d'abril, 2014)



*of me.*<sup>252</sup> Ferran Casas el mira fixament, mentre la cançó continua: *I'm living on the air in Cincinnati, Cincinnati, wkrp*. Al matí, Casas arriba amb americana, tot d'una peça —camisa blanca de botons ficada per dins— però, a mesura que el dia avança, amb les actualitzacions del web i el ritme general del diari, es transforma. Una part de la camisa raja sobre el cinturó. Les galtes s'enrojolen. I a l'hora del tancament del paper, ja sua. Encara sort que amb la broma de Serra, riu per sota del nas, perquè un redactor de l'ARA, per força dels sistemes tecnològics, és a vegades Dr. Jekyll i a estones, Mr. Hyde.

Segons Marc Camprodon, des del principi, hi han treballat amb la idea que el paper i el digital tinguin molt a veure i que tots els continguts que es generen pel paper, també estiguin sempre disponibles al digital. Però, Houston, *we have a problem*: “I és que tenim aquests dos productes: Bitban i Milenium.”<sup>253</sup> El primer és el gestor de continguts de la versió digital, millor conegut com CMS (*Content Management System*) i el segon és el *software* amb el qual s'edita el paper. “Son productes diferents que es parlen, però no sempre tan bé com ens agradaria,” explicà el cap de Tecnologia. I això, fins a cert punt, defineix la manera de treballar. L'objectiu d'aquest capítol és explicar la manufactura de l'ARA: com es fa el paper, com es fa el digital i com és el diàleg entre ambdós —fent registre de la fluïdesa, o no— i de les eines que fan servir els redactors per arribar al miracle diari.

El Milenium és un programari d'ús bastant extensiu en els impresos del món. A la seva web, la mateixa empresa diu que tenen 500 clients en 26 països: 95 capçaleres a l'Estat, entre elles, l'ARA: “Para el lanzamiento del proyecto, los editores del diario decidieron apostar por la plataforma editorial MILENIUM Cross Media de Protecmedia, de cara a contar con una redacción integrada y moderna.”<sup>254</sup> Més endavant, també invertirien en ells en una eina per a gestionar les subscripcions. Revistes especialitzades deien que amb aquesta decisió, l'ARA triava “una solución moderna y global que integra de manera eficaz todos los flujos de trabajo.”<sup>255</sup> Vejam com.

Aquest *software* de maquetació determina els processos segons colors. Una vegada dissenyat el llançat del diari, els redactors poden entrar-hi i escriure directament a dintre de les caixes, veient com les columnes s'omplen de paraules. Amb un clic, en lloc de lletres, la columna es veu d'un color que determina l'estat d'avançament de la feina: verd clar amb la retícula vermella si el text supera la mida establerta per disseny (aleshores toca retallar); verd fosc quan el text quadra perfectament i

---

<sup>252</sup> e521soediv. (2008, setembre 6). WKRP in Cincinnati Theme Song. [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/2drv0joKUcA>

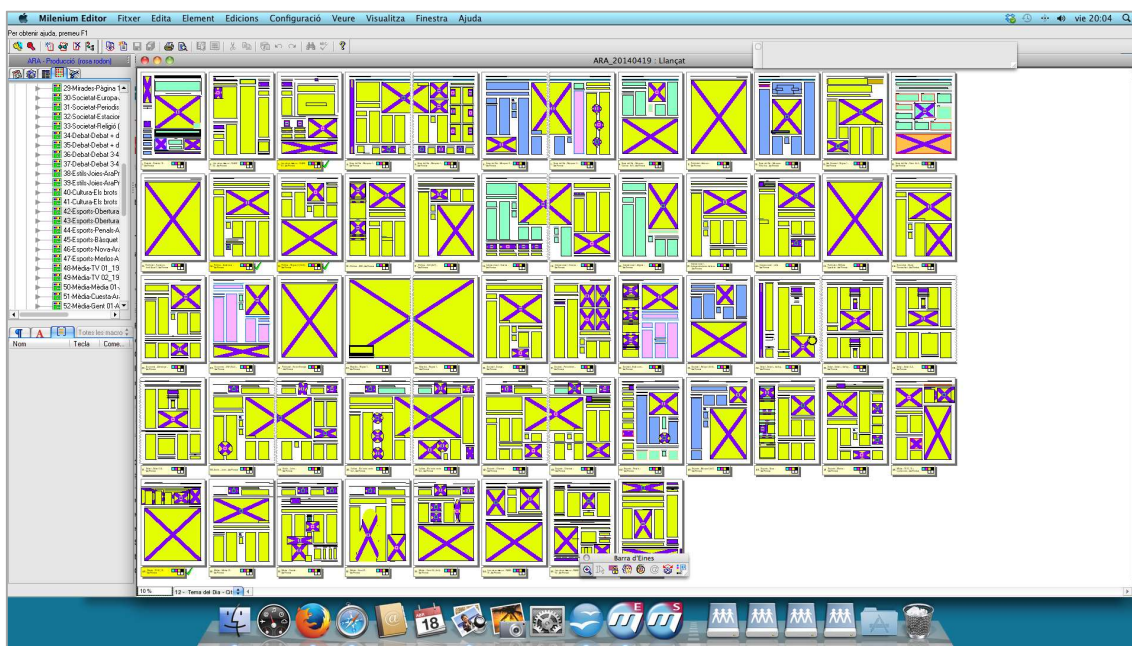
<sup>253</sup> M. Camprodon (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

<sup>254</sup> El periódico Ara apuesta fuerte por las suscripciones al hacerse con la solución SHIPO de Protecmedia. (s.d.) Protecmedia.com. Disponible a <https://goo.gl/mJKIcN>

<sup>255</sup> El diario ara.cat ya se encuentra en los quioscos usando la plataforma editorial MILENIUM Cross Media. (2010, desembre 29). Alabrent.com. Disponible a <https://goo.gl/taS9I8>

queda a l'espera de la revisió d'un superior, i blau, un cop el cap de secció o subcap l'ha aprovat. En aquest punt, el text entra en el domini d'Edició i Correcció. El circuit acaba quan el text canvia a groc. Això vol dir que s'ha fixat i que l'equip de Tancament el pot enviar a rotatives perquè Gutenberg faci la feina de transformar allò en planxes d'impressió. Alhora, la web el xuclarà. És un procés automàtic en el qual només hi poden intervenir els correctors i l'equip de Tancament.

Il·lustració 28 | Captura de pantalla d'una edició de l'ARA a Milenium



“Quan explico a la gent que sóc la responsable de l’edició en paper del diari ARA,”<sup>256</sup> deia la Rosa Rodon a l’abril de 2016, “sobre tot la gent que es dedica a coses 2.0 (parlava en una jornada de comunicació online) em miren amb una cara estranya, en *plan* t’acompanyo en el sentiment.” Perquè? “Perquè tots els gurus ens maten.”<sup>257</sup> La Rosa té 31 anys —“sóc del març del 85”<sup>258</sup>— i treballa a l’equip de Tancament des del primer mes de l’ARA. Abans, era una *freelance* a la cerca d’estabilitat. Feia substitucions com a ENG pels informatius de Barcelona Televisió i anava encadenant altres feines, fins que l’ARA es va convertir en contracte, per incorporar-s’hi a l’equip que aleshores encapçalava Jordi Cortada: “Sóc cap de secció des de 2012, i som sempre tres (quan hi ha algú de

256 MarfiCom. (2016, abril 22). Rosa Rodon periodisme online i offline. [Youtube] Disponible a <https://youtu.be/5rE02T3gacl>

257 MarfiCom. (2016, abril 22). Rosa Rodon periodisme online i offline. [Youtube] Disponible a <https://youtu.be/5rE02T3gacl>

258 R. Rodon (comunicació personal, 16 de gener, 2017)

vacances hi ha una substituta),” explicà. “No ens agrada que es digui que és el diari ARA,”<sup>259</sup> afirmava a la conferència, “perquè nosaltres no som un diari o no som un diari només. Som multi-plataforma, que és una paraula molt lletja de dir, molt llarga. Anem més ràpid dient ‘treballa a l’ARA.’”<sup>260</sup> A l’abril de 2012, Cortada sostenia que a la redacció, el grau de convergència era absolut: “No hi ha una idea de diari de paper amb un apèndix que és la web.”<sup>261</sup>

És a dir, un periodista d’un diari tradicional fa la seva peça pel paper, l’escriu i se’n va. Amb sort, la gent del seu diari que treballa per la web recollirà aquella peça i la col·locarà al digital. Aquí no. Aquí un mateix periodista no pot sortir del diari fins que no tingui la doble versió web i paper.<sup>262</sup>

Quan l’ARA tenia 62 dies d’haver sortit, van obrir El blog de la redacció, un lloc per comentar “curiositats, anècdotes, experiències dels periodistes i informacions sobre l’ARA.”<sup>263</sup> Allà, Cortada va explicar una rutina que no ha canviat gaire des d’aleshores: “La primera tasca, un cop desembarcat i repassada tota la informació que s’ha generat durant la nit, és enllestir el llançat del dia.”<sup>264</sup>

Passa al final del matí i els redactors en diuen “dibuixar:”

És a dir, l’esquelet de pàgines del diari. El consell de redacció ha fet la tria dels temes del dia, i passat l’estira i arronsa per l’espai (cada secció escombria cap a casa, esclar), toca repartir aquests temes entre les 48, 56 o 64 pàgines que tingui el diari, comptant també amb l’espai que ocupin els anuncis que ens envien els companys del departament de Publicitat.<sup>265</sup>

De llançats, els divendres en fan més d’un: el de l’endemà i l’endemà passat. “Cal respondre de pressa,” escrivia Cortada, “tot minut que tardis és un minut que endarrereix al redactor.” Aquest procés acaba en caixetes dibuixades al Milenium (Il·lustració 28), sense les quals ningú escriu ni un borrall. Un cop acabat el consell de redacció, es distribueix l’espai i tothom es posa a treballar. L’equip de Tancament també s’encarregarà dels continguts que no s’adjudiquen a cap secció, com la selecció

---

<sup>259</sup> MarfiCom. (2016, abril 22). Rosa Rodon periodisme online i offline. [Youtube] Disponible a <https://youtu.be/5rE02T3gacl>

<sup>260</sup> MarfiCom. (2016, abril 22). Rosa Rodon periodisme online i offline. [Youtube] Disponible a <https://youtu.be/5rE02T3gacl>

<sup>261</sup> J. Cortada (comunicació personal, 18 d’abril, 2012)

<sup>262</sup> J. Cortada (comunicació personal, 18 d’abril, 2012)

<sup>263</sup> Comencem el blog de la redacció del diari ARA, primer post. (2011, gener 28). El blog de la redacció. Disponible a <https://goo.gl/BgRc1Q>

<sup>264</sup> Cortada, J. (2011, març 18). Jordi Cortada, redactor en cap de l’edició paper de l’ARA. Blog de la redacció. Disponible a <https://goo.gl/sXyfCS>

<sup>265</sup> Cortada, J. (2011, març 18). Jordi Cortada, redactor en cap de l’edició paper de l’ARA. Blog de la redacció. Disponible a <https://goo.gl/sXyfCS>

de piulades del “Vist al Twitter,” que ha sobreviscut als anys, sempre a la pàgina 2, on son “Les claus del dia.” Tancament també ha anat assumit noves feines de producció: “Els diaris ja no són una cosa enllaunada que es tanca a mil anys de previsió,” deia la Rosa. “És una cosa que està viva (...) i això vol dir menys comoditat dels periodistes.”<sup>266</sup> I més pressa, que a quarts de nou, el paper s’imposa:

A mesura que els redactors acaben la seva feina, els caps de secció i els subdirectors en fan el control de continguts i els correctors el lingüístic i d’estil. Fet això, toca anar imprimint les pàgines per revisar-les un cop més des de tots els punts de vista. I quan tot està enllestit, es van enviant cap a la rotativa i es van preparant per pujar-les a la web del diari.<sup>267</sup>

#### Il·lustració 29 | Llançat del dia que va morir Gabriel García Márquez (18/04/2014)



Aquest és el circuit. “M’encanten els divendres,”<sup>268</sup> escrigué Rodon en arribar el seu torn al blog. “Tothom ha de tancar un munt de pàgines per deixar la nevera avituallada pel cap de setmana —la nevera, en argot periodístic, és la carpeta on es guarden els articles que no es publicaran l’endemà—.” En part per això és intens perquè es tanca el dia, dos dies més enllà i els treballs per a qualsevol altre dia, que de moment no s’ha contemplat.

---

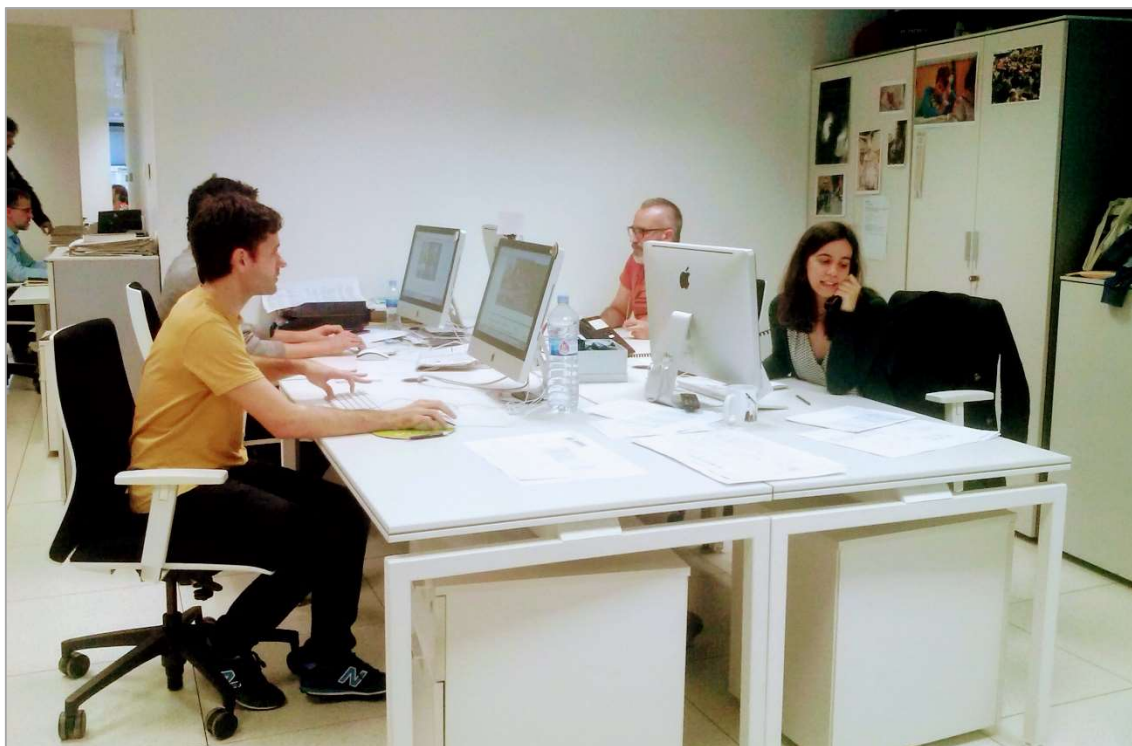
<sup>266</sup> MarfiCom. (2016, abril 22). Rosa Rodon periodisme online i offline. [Youtube] Disponible a <https://youtu.be/5rE02T3gacI>

<sup>267</sup> Cortada, J. (2011, març 18). Jordi Cortada, redactor en cap de l’edició paper de l’ARA. Blog de la redacció. Disponible a <https://goo.gl/sXyfCS>

<sup>268</sup> Rodon, R. (2014, abril 8). Rosa Rodon, redactora de ‘navegador’ i tancament. Blog de la redacció. Disponible a <https://goo.gl/rXypt4>

Després de forces hores de feina diversos redactors començaran a parlar sols amb l'ordinador, d'altres es barallaran amb el telèfon perquè una font ha marxat a la Cerdanya i ja no contesta el mòbil i d'altres entornaran una cançó enganxosa que els permetrà seguir concentrats.<sup>269</sup>

Il·lustració 30 | Rosa Rodon, cap de l'edició en paper (16/04/2014) © ADT



Aquest fenomen té lloc cap al vespre i contribueix, diu la Rosa, “a convertir la impol·luta redacció blanca en una olla de grills.” Diria que fins i tot, fent un càlcul infinitesimal, sortiria una derivada que ho demostrí. L’Oriol Colominas em va parlar del curiós teorema del nivell de so de la redacció: “A les 9 del matí hi ha molt de silenci. El so va pujant fins a les 11. D’11 a 1 som aquí a dalt,”<sup>270</sup> i aixecava la mà, fent el gest. “A les 14 comença a baixar. Baixa fins a les 3.” Tot és molt progressiu. A dos quarts de quatre comença a pujar de nou. “De 5 a 6:30, *pico* màxim, molt més que al matí... i de 6:30 a 7, baixa de cop. D’un rebombori de la hòstia al silenci absolut. Perquè? Pel paper.” Quan al Milenium tot és groc —blau si tu vols—, la Infanteria pot operar la retirada en bon ordre. Ho diu la mateixa Rosa: “Quan sigui ben fosc els primers redactors s’aniran aixecant per marxar cap a casa amb la tranquil·litat d’aquell que se’n va amb els deures fets.”<sup>271</sup>

---

<sup>269</sup> Rodon, R. (2014, abril 8). Rosa Rodon, redactora de ‘navegador’ i tancament. Blog de la redacció. Disponible a <https://goo.gl/rXypt4>

<sup>270</sup> O. Colominas (comunicació personal, 21 de juliol, 2016)

<sup>271</sup> Rodon, R. (2014, abril 8). Rosa Rodon, redactora de ‘navegador’ i tancament. Blog de la redacció. Disponible a <https://goo.gl/rXypt4>

I el digital? A l'apartat de clients de la seva *home* corporativa, el gestor de continguts de l'ARA llueix una frase de Camprodon: “Bitban ha estado con Ara.cat desde su nacimiento aportando en todo momento sus conocimientos sobre medios digitales y ayudando a hacer crecer el proyecto. Son nuestro *partner* tecnológico. Profesionales y siempre con una relación excelente.”<sup>272</sup> Aquesta consultora de tecnologia es va fundar a l'any 2009, coincidint amb el tancament d'Adn.es, el diari del Grupo Planeta. Allà treballava bona part de l'equip tècnic i periodístic de Bitban. “Entre las numerosas webs que funcionan con nuestro CMS,”<sup>273</sup> escrivia el periodista Ignacio Escolar, “están *Lance* y *ACrítica*, en Brasil; *Clarín* y *Olé* en Argentina, *Adevarul* y *Click*, en Rumanía; *Prensa Libre*, en Guatemala; *La Prensa*, en Panamá o ARA, eldiario.es, El Español y Telecinco en España.”

Bitban es una empresa enfocada en gestionar, organizar y mostrar información de una forma eficiente online. Nuestro reto es crear productos y servicios que facilitan y mejoran el trabajo de nuestros clientes. Para ello les ayudamos a establecer su estrategia, les aconsejamos cómo gestionar sus necesidades tecnológicas y aportamos soluciones que les permiten centrarse en tomar decisiones y no perder el tiempo con frustrantes problemas técnicos.<sup>274</sup>

La primera cosa és accedir a l'aplicatiu des d'on pengen les notícies: admin.ara.cat. A l'estiu de 2016, vaig veure com la Laia Vicens li ho explicava a la Neus Vidal, periodista que substituïa Roger Tugas durant les seves vacances. Vidal venia d'*El País* i va ser a l'ARA fins a l'1 de setembre. Ella i Laia son “del desembre del 91,”<sup>275</sup> van estudiar juntes periodisme i polítiques; i ambdues li volien posar mà al llibre del seu professor, David Miró (2016): *Periodisme Samurai: les claus per a ser un bon periodista polític*. “Però no us penseu que fer una notícia a la web és tan fàcil,” escrigué el *sensei*:

Has de ser el primer a redactar-la, però també has d'escollir bé les paraules del títol, has de pensar si vols fer un títol SEO diferent, quines són les etiquetes o paraules clau, de quina secció o seccions la faràs penjar, si serà només un flaix o requerirà més elaboració més tard, quina foto il·lustrarà, si hi posaràs alguna notícia relacionada, què destacaràs en negreta, si hi has d'ajuntar algun document, etc (Miró Molés, 2016, p. 124).

Amb aquesta avantsala, la samurai Vicens li explica les tècniques de combat digital de l'ARA a la samurai Vidal. Un cop dintre del Bitban, hi apareixen totes les notícies publicades per ordre cronològic. Movent el ratolí, la Laia li diu a la Neus:

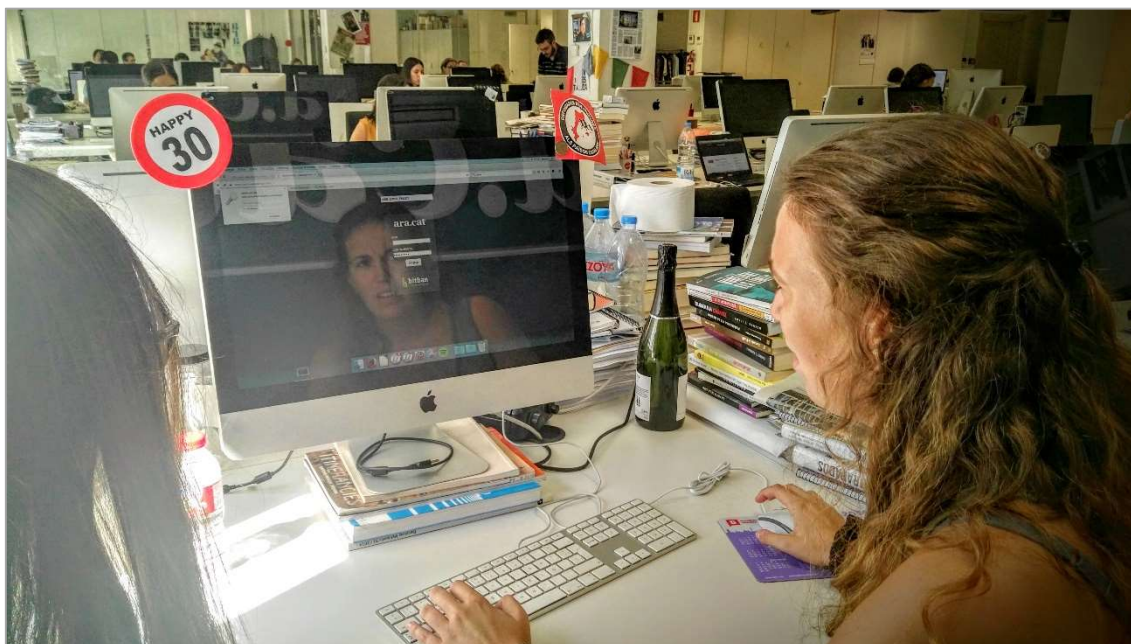
---

<sup>272</sup> Qué dicen de nosotros. (s.d.). Bitban. Disponible a <http://www.bitban.com/>

<sup>273</sup> Escolar, I. (s.d.). Escolar.net. Disponible a <http://www.escolar.net/about/>

<sup>274</sup> Dimensión y experiència. (s.d.) Bitban. Disponible a <https://goo.gl/VhQ90E>

<sup>275</sup> L. Vicens (comunicació personal, 1 de setembre, 2016)



- Vas a contingut, notícia, *añadir*.<sup>276</sup>

A partir d'aquí hi ha una sèrie de caselles per omplir. Comencem per la d'autor.

- Si tu vas al lloc i vas a una roda de premsa, la signem. Depèn molt del teu criteri. Si fas un matxembrat de coses i tu li dones valor afegit, i tal, també. Sinó, ARA. I si és un teletip d'agència, signes l'agència. Però si son dos o tres teletips; d'ACN un, d'Europa Press i un altre d'EFE... posem Agències.

Títol: “Sempre.” Subtítol: “També sempre.” I ara ja, el cos de la notícia. “És molt intuïtiu,” diu la Laia, “els nom propis, paraules claus.” Neus també ha de posar enllaços: “Molts *links*, de les notícies del dia, però jo què sé, si poses referències a coses antigues, un *link*. El *link* que fos, sempre en nova finestra.” És a dir, que l'acció d'obrir l'enllaç no t'aparti mai de la pàgina que tens oberta, sinó que obri una de nova. “També s'han de posar notícies relacionades. Es fa per aquí...”, diu, mentre indica a on, tot davant l'ordinador de Tugàs: “Busques la notícia, la cliques i la poses.” I després, les imatges. “Va fatal,” apunta Laia. Des de sempre el cercador d'imatges del gestor els hi ha donat problemes. La pràctica habitual és fer una cerca a Google. Si necessiten una imatge, posem per cas, de la consellera Neus Munté, al cercador hi posaran «neus munté site:ara.cat», d'aquesta manera

---

<sup>276</sup> L. Vicens (comunicación personal, 25 de juliol, 2016)

els resultats seran d'imatges publicades a l'ARA. Copien l'URL i l'enganxen a la casella corresponent. “Molt important és posar la secció i el goteig,” reprèn la Laia. El goteig és una indicació que jerarquitzava la publicació de continguts en la *home* de la secció: “Per tirar-ho sempre cap a munt s’ha de posar el goteig.” Altrament, una notícia més antiga es veurà de primer.

- El Milenium, el saps fer servir, oi? —pregunta la Laia. Sinó, ja t’ho explicaré a la tarda.
- Sí, sí. És el mateix que *El País*.

Fins aquí, què veiem? Un redactor —més aviat dues— davant dos productes que es fan en paral·lel. Durant els *mornings* el Milenium no existeix. Tothom treballa generant contingut a Bitban. De fet, a la primera reunió, que té lloc a les 8 del matí, només es parla del web. La convivència entre les plataformes comença després de la reunió del migdia, un cop acabat el consell de redacció on, davant la directora, cada secció canta els temes del dia i, en coordinació amb Publicitat, distribueixen l’espai. Llavors, arriba Disseny i dibuixa les caixes on els redactors s’hi posaran a escriure més tard. I, si han de sortir de la redacció, poden fer-ho agafant un portàtil amb connexió de dades que els permetrà accedir tant al Milenium com al Bitban, sense haver de dependre d’una connexió Wi-fi. Passi el que passi, a les 24h, quan al Milenium tot sigui groc, l’edició en paper es buida al web i automàticament es transforma en contingut digital.

Aquest procediment s’assembla al que Jordi Cortada descrivia com a mecanisme de la premsa tradicional: el periodista treballa la peça pel paper, se’n va i la peça acaba col·locada al digital. Segons les etapes de la convergència proposades pel model de “The Convergence Continuum” (Dailey, Demo, & Spillman, 2005) es tracta del clonatge de continguts: “A practice in which one partner republishes the other partner’s product with little editing” (p. 4). Però no és això el que passa a l’ARA. En primer lloc, perquè no podem entendre les edicions digitals i de paper com a productes fets per dues organitzacions diferents: no ho son. I després, perquè a la redacció tampoc hi ha un *partner* que agafi la feina d’un altre *partner* per posar-la en un altre lloc, sinó que una única persona fa les dues tasques i a la nit, el clonatge té lloc de forma automàtica. Però la veritable clau del model és que el redactor treballa més d’una peça pel digital, alguna de les quals acaba al paper —amb canvis a vegades subtils— se’n va, i l’endemà, aquella peça torna al digital.

Per això, abans d’instal·lar el *paywall* actual, Isaac Salvatierra deia: “Tot el paper és Premium.”<sup>277</sup> Perquè? Perquè al matí, abans dels *mornings*, l’ARA.cat té tots els continguts que a la

---

<sup>277</sup> I. Salvatierra (comunicació personal, 6 de setembre, 2013)



mitjanit s'havien bolcat del paper al Bitban, identificats amb la P morada i publicats a la mateixa hora 00:00. Un cop els redactors començaven a arribar-hi, la web s'emplenava de continguts generats en calent i d'accés lliure per a l'usuari o dintre dels deu clics disponibles de francs que en esgotar-se, et conviden a fer-te subscriptor. Amb els *mornings* l'ARA.cat aconsegueix tenir a primera hora, contingut nou en convivència amb el fet el dia abans. Sílvia Barroso explica que la filosofia és fer continguts que es poden veure en diversos suports,<sup>278</sup> que es poden penjar en el web, lliures de la limitació d'espai del paper o continguts que es poden publicar en l'imprès sense les exigències d'immediatesa del digital. El que no hi ha és una única plataforma on fer-ho tot. Segons Foix Valdé, a hores d'ara no existeix cap aplicatiu que t'ho permeti fer: escriure un article i decidir on es publica, des d'un mateix lloc:

A nivell de gestió estem buscant aquest proveïdor. L'hem més o menys trobat. És tot un projecte que requereix una sèrie de recursos, molt de temps... i un canvi de mentalitat en el periodista, en la manera de com escriurà i com funcionarà aquella notícia a les immediates hores o en el futur.<sup>279</sup>

Sembla que a l'ARA tothom espera aquesta solució tecnològica. “El paper és una cosa molt acurada,” deia Barroso, “que porta molta feina i per tant, pesa molt, continua pesant-hi. El que passa és que es va equilibrant la balança.” Amb el temps, el Dr. Jekyll i el senyor Hyde llimen les asprors: “Precisament, aquest sistema informàtic nou que estem preparant va en aquesta direcció, que es pugui treballar d'una manera on l'únic que hagi de vigilar siguin els temps verbals.”<sup>280</sup> La Lídia Serrano no pot esperar. El passí automàtic del paper cap al digital, l'embogeix: “Això al final, a nivell de procés et destrossa una mica,”<sup>281</sup> perquè si avui fas un contingut al digital, optimitzat per SEO —amb negretes, enllaços interns, etc— i aquest mateix contingut acaba en el paper, el més probable és que la feina d'enriquiment es perdi en el procés automàtic de la mitjanit. “El paper te'l *maxaca* i has de tornar a fer-ho tot a mà.” D'aquesta manera, també es perden guerres de convenciment sobre l'ús de les negretes a la redacció: “Estan molt pesats amb això,”<sup>282</sup> li vaig sentir dir a la Laia. “El tema és polèmic perquè depèn molt del criteri de cadascú,” em va explicar Serrano. “Hi ha gent que creu que moltes coses son importants i hi ha gent que les utilitza d'una manera més racional.”<sup>283</sup> En l'intent d'estandaritzar-ne l'ús, al desembre de 2015, la Lídia i el dissenyador Ricard Marfà van distribuir entre els redactors un PDF amb recomanacions:

---

<sup>278</sup> S. Barroso (comunicación personal, 20 de juliol, 2016)

<sup>279</sup> F. Valdé (comunicación personal, 11 d'abril, 2016)

<sup>280</sup> S. Barroso (comunicación personal, 17 de juliol, 2016)

<sup>281</sup> L. Serrano (comunicación personal, 28 de juliol, 2016)

<sup>282</sup> L. Vicens (comunicación personal, 25 de juliol, 2016)

<sup>283</sup> Serrano, L., & Marfà, R. (2015, Desembre). Llibre d'estil. Capítol II. <strong>Negretes</strong> [Arxiu PDF]. Barcelona: Ara.cat.

## 1. Per a què serveixen les negretes?



### Reforçar la presència de les paraules clau dins del text

A nivell de codi les negretes es marquen amb l'etiqueta `<strong>`. Quan els robots d'indexació de Google accedeixen a la notícia i rastregen el contingut reben el senyal que aquell fragment de text és rellevant per aquell contingut.

Per això és important que allò que estigui en negreta estigui relacionat amb el titular o ajudi a entendre el titular.



### Facilitar la comprensió destacant les parts més significatives del text

Té sentit, especialment en els articles llargs, perquè s'incorporen elements al primer nivell de lectura, de manera que el lector pot saber ràpidament de què tracta l'article i sentir-se atret o al contrari. Es tracta de facilitar la lectura, per tant, un excés de negretes és contraproduent. Davant del dubte és molt més convenient posar-ne poques.

Però al paper, tal i com es llegeix en el fullet promocional, on el “disseny dóna forma a una edició cuidada, amb múltiples enllaços i complements informatius, i una compaginació dinàmica i personal que s'estructura a partir d'una maquetat de quatre columnes i mitja,”<sup>284</sup> les negretes no només no es fan servir, sinó que qualsevol altra marca d'estil, posem per cas unes *cursives*, es perden: “Tot allò que puja d'allà, puja pelat,” deia la Lídia. “Tota la part d'enriquiment s'ha de fer al matí. Al final acabes fent la feina dues vegades. És un sistema poc òptim, un sistema que no és eficient.” I no falta quan, com li va passar al Ferran, el Milenium es queda penjat. Aleshores, toca reiniciar.

“No existeix sistema perfecte,” considera Barroso. Sempre hi ha una part manual: “Hi ha d'haver una feina de retoc,” que moltes vegades la fa l'equip Web, passada la mitjanit. D'aquesta

---

<sup>284</sup> El 28 de novembre neix un nou món, neix un nou [Fullet]. (s.d.) Barcelona: ARA.cat

manera, com Tancament es cuida del acabat del paper, sent “un equip més tècnic,”<sup>285</sup> com els va descriure Aragay: “Vull dir que es preocupen perquè no hi hagi cap error periodístic,” l’equip Web fa el *tuneig* a la nit, per adequar el contingut del paper a l’entorn digital. Però no sempre ho aconsegueix “Quan arriba l’equip del matí, la secció mira a veure si hi ha alguna cosa que s’hagi de *tunejar* encara, d’enriquir. Posar-hi *links*, negretes, més fotos, algun vídeo, etc.”<sup>286</sup>

De moment, els dos sistemes conviuen. Una alternativa és fer-ho directament al CMS i després el que faci falta copiar-ho al Milenium, explica Serrano. En aquest cas, caldria avisar a l’equip Web perquè després no torni a pujar al CMS un altre cop “*maxacant* l’enriquiment del text.”<sup>287</sup> I encara hi ha un gir: al CMS la peça sempre s’ha de mantenir actualitzada amb l’última cosa que hagi passat: “Lo seu seria tenir un sistema únic,” insisteix la Lídia, “on poses el que va al CMS i el que va al paper.”

A l’abril de 2014, Marc Colomer deia que entre els redactors hi havia el convenciment d’estar treballant integradament, però que es trobaven amb aquestes dificultats de funcionament: “Les plataformes no estan del tot integrades.”<sup>288</sup> Per això, sovint el trobava copiant part del que havia publicat en el web, a dintre de les caixes del Milenium. És com si la redacció anés més ràpid que les eines que tenen a l’abast. Per aquelles dates, David Miró em va dir que a l’ARA havien de tenir el cervell preparat per alimentar les tres necessitats del diari: “El web, l’edició en paper, el cap de setmana. Tot alhora. Has de pensar en el plantejament de la nota, segons la plataforma. Has de ser bo i has de ser ràpid.”<sup>289</sup> Has de tenir una *katana*, perquè altrament: *Sayonara, baby*.

En tot cas, Marc Camprodon sap que el que manen són els continguts i no la tecnologia, i és per això que creu que en aquí jeu la part més vulnerable del model: “Si no hi ha continguts pensats pel digital, és complicat que podem fer coses, però cada vegada hi ha més iniciatives per aquí,” i d’exemple posa un interactiu sobre incendis a Catalunya que el diari va publicar a l’estiu de 2016, un projecte de l’equip Web, impulsat per l’ARA Data, que va sortir primer en línia i després al paper: “Això jo trobo que està bé i és una manera de treballar més digital que altres coses que són: ‘penso molt en paper, molt en paper, i després haig de fer alguna cosa per quedar bé a la web.’”<sup>290</sup>

---

<sup>285</sup> I. Aragay (comunicación personal, 14 d’octubre, 2011)

<sup>286</sup> S. Barroso (comunicación personal, 17 de juliol, 2016)

<sup>287</sup> L. Serrano (comunicación personal, 28 de juliol, 2016)

<sup>288</sup> M. Colomer (comunicación personal, 14 d’abril, 2014)

<sup>289</sup> D. Miró (comunicación personal, 17 d’abril, 2014)

<sup>290</sup> M. Camprodon (comunicación personal, 25 de juliol, 2016)

En aquest sentit, l'Enric Borràs és categòric al afirmar que a Societat fan molts temes que no acaben tocant paper, temes llargs: “N’hem fet bastants sobre operacions policials.”<sup>291</sup> Un que li ve al cap és el de la cocaïna negra: “Això no va sortir al paper. No hi havia espai i es va considerar que no era prou interessant.” Que es desmantellés un laboratori a Torrelles de Foix va ser una fet que no calia ampliar en el paper. Llavors el redactor el va replantejar.<sup>292</sup>

**Il·lustració 33 | Exemple de plantilla web de reportatge.**



Borràs considera que la renovació del web a finals de 2015, va ser fonamental per incentivar els redactors a modificar l'enfocament de les seves peces. “Ara tenim plantilles de gran reportatge amb una foto immensa que ocupa tota la pantalla, amb elements destacats, sumaris destacats, lletres capitals grans.”<sup>293</sup> Maco, molt més maco. “Els interiors de les notícies han guanyat moltíssim. Jo crec que la gent se n’adona que un article ben fet al web i ben maquetat, et dona tant d’orgull com veure el teu nom imprès al paper.” I no es talla de dir-ho: “Clar és que abans la gent feia aquella merda de notícia al web, amb una pàgina, amb un disseny dubtós, que no es llegia bé i en canvi el paper, l’ARA sempre ha cuidat molt el disseny.”

Aquest canvi, que pot semblar cosmètic, li va obrir un munt de possibilitats: “Ara si t’ho *curres* i deixes la notícia ben preparada i a més, fas un bon títol, veus com funciona. Veus al Chartbeat com es dispara la teva notícia i la diferència es nota molt.” Uns anys abans, però, Marc Colomer ja considerava que per a una persona que seguís l’ARA.cat tots el dies, la web podia resultar superficial. I la seva percepció no estava lligada a cap tipus de plantilla. Era un tema de fons:

291 E. Borràs (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

292 Borràs, E. (2016, gener 5). Què és la cocaïna negra, la droga invisible que ha trobat la Guàrdia Civil al Penedès? Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/9G4kUK>

293 E. Borràs (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

Només podem fer molt de periodisme de declaracions, sense gaire contrast. Perquè és el que ens demanen, i és el que aconseguim. Després per al paper, mirem d'ampliar o d'afegir altres veus, altres declaracions, o buscar el contrast entre el que han fet els companys.<sup>294</sup>

Malgrat que el paper continua pesant sobre les rutines, Borràs creu que ara té més control sobre el procés escrit al digital: “Sobre tot si saps com fer servir les plantilles i tot això. Al paper, no tinc l'espai que necessito. És massa curt. Sempre em quedo curt.”<sup>295</sup> El que planteja l'Enric hauria de ser l'ideal. “Però costa que funcioni al 100%,” deia Marc Camprodon, “perquè el dia a dia del paper els hi menja molt el temps.”<sup>296</sup> I acaba passant allò que li passava a Colomer. Vet aquí com una plataforma, la més pesada, tradicional i costosa de totes, s'imposa en el quefer de l'ARA.

La tecnologia és una dimensió clau del polièdric fenomen que ens ocupa, perquè permet la distribució de continguts a través de diferents plataformes (Salaverría Aliaga et al., 2010, p. 49), la qual cosa fa que sigui una condició prèvia, davant qualsevol tipus de convergència (Masip & Micó, 2008a). Processos com aquest demanen un canvi de mentalitat. “La integració no és prèdica de les persones, sinó de les màquines,” em va dir Toni Piqué. “Nosaltres ens integrem per l'esforç de la gent. La tecnologia no ens integra, ens desintegra. I en aquest cas, ens hi juga en contra.”<sup>297</sup>

#### Il·lustració 34 | Portada de l'edició en paper (31/07/2016)



Durant la darrera setmana de juliol de 2016, una persona de l'equip Web es va incorporar a Societat per fer els *mornings*, ja que Borràs estava alliberat mentre preparava un dossier d'investigació sobre “el perill jihadista,”<sup>298</sup> que va acabar obrint diari el diumenge 31. Aquest treball va implicar reunions entre el reporter, els subdirectors i la directora, abans no s'anunciés al consell de redacció dels dimecres, on també es plantegen els temes del cap de setmana.

Estem planificant paper, no com es publica en el web, ni si es farà cap cosa especial per al web. Jo de totes maneres, com que he estat pel web i tot això, ja he vist un mapa que es pot *embedar* de totes les operacions antijihadistes que s'han fet aquí, sé quins *links* s'han de posar i probablement el que farà entrar jo, un cop hagi pujat del paper a la web.<sup>299</sup>

---

<sup>294</sup> M. Colomer (comunicació personal, 14 d'abril, 2014)

<sup>295</sup> E. Borràs (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

<sup>296</sup> M. Camprodon (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

<sup>297</sup> T. Piqué (comunicació personal, 16 d'abril, 2014)

<sup>298</sup> Borràs, E. (2016, Juliol 30). Catalunya, focus del jihadisme a l'Estat. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/eZ19mD>

<sup>299</sup> E. Borràs (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

A mà esquerra, la versió digital del tema de Borràs. El va publicar el dia abans, a les 19:12 h. La nota té negretes, enllaços, documents relacionats, etc. Però no va arribar a *embedar* el mapa.

Parlem de set pàgines de diari, cinc de les quals anaven signades per ell: “Enriquir, potser diumenge a la nit,” deia. “És fa una mica a criteri de cadascú. Teòricament s’hauria de fer, però a la pràctica no hi ha temps.” Aleshores, s’ho reparteixen: “Perquè funcioni bé, ho has de fer el més aviat possible.” La paradoxa és que si part del problema és tecnològic, bona part de la solució és mental. Al menys així ho veu Marc Camprodon:

Al final pots tenir molta tecnologia, però si no tens molt clar la manera com voldràs treballar i quina és la cultura de l’empresa al moment de generar els continguts, tampoc et servirà de gaire. Una cosa és tenir el xip ficat i una altra, organitzar a tota una redacció perquè això passi així.<sup>300</sup>

La resta son petits detalls, com a l’abril de 2014, quan havien instal·lat un nou sistema per a les previsions del dia, una intranet que aleshores estava en fase *beta*, amb l’objectiu que cada cap de secció pogués afegir les seves propostes abans de la reunió del migdia. “Fa dos mesos que ho tenim i és una puta merda,”<sup>301</sup> es queixava Ferran Casas.

♪ *Baby, if you’ve ever wondered...*

300 M. Camprodon (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

301 F. Casas (comunicació personal, 18 d’abril, 2014)

## 5.2. Vídeo | From The Newsroom to Joc de Trons

*De tots els tipus de convergència, els que per a aquesta recerca esdevenen interessants són la convergència tecnològica, la convergència professional i la convergència de continguts, car totes tres poden tenir influència sobre la producció de vídeos informatius per als cibermitjans (Cassany, 2016, p. 93).*

Estiu de 2016. D'aquí dues setmanes comença l'agost. De fet, el diumenge 17 de juliol, el diari ARA va arrencar les rutines estiuenques a la redacció: menys efectius degut al repartiment de vacances a cada secció, una mica més de flexibilitat, davant un món que, como escrigué l'Antoni Bassas, “no fa vacances, ni li deixen fer-ne.”<sup>302</sup> El cap de secció acostuma arribar cap a les 11 del matí. Però avui, Maiol Roger ha vingut una mica abans de les 9, per fer el seguiment a l'entrevista que Bassas farà al conseller de Cultura de la Generalitat, Santi Vila, en el plató de l'ARA TV.

Il·lustració 36 | Captura de pantalla, entrevista amb Santi Vila



“L'entrevista es fa en *streaming*,”<sup>303</sup> explica. “Aleshores, el que es fa és fer un titular amb el que vas escoltant i explicar una mica el contingut de l'entrevista.” A les 9:14h, des del compte de Twitter de la secció, a la qual tenen accés tots els membres de l'equip, s'envia la primera piulada: “Comença l'entrevista d'@AraBassas a @SantiVila. La podeu seguir al @diariARA.”<sup>304</sup> Aquest tuit, com gairebé tots els que fa el diari, està acompanyat d'un enllaç<sup>305</sup> on s'allotjarà el contingut generat durant l'entrevista. Això permet que Maiol —o el redactor encarregat— pugui construir en directe, mentre distribueix un mateix contingut que es tuiteja des de diferents comptes associats a l'ARA. “Sota pena de mort es fa un tuit que no porti enllaç cap al web,”<sup>306</sup> deia la Sílvia Barroso, a l'any 2013. “La idea no és donar-li negoci al Senyor Twitter, sinó donar un servei més complet, cap al web.” El mandat es manté. Tots sobreviuen l'amenaça.

<sup>302</sup> Bassas, A. (22/07/2016) El món no fa vacances, ni li deixen fer-ne. Diari ARA. Disponible a <http://goo.gl/tgyzNw>

<sup>303</sup> M. Roger (comunicació personal, 18 de juliol, 2016)

<sup>304</sup> Secció de Política del diari ARA [ARApolitica] (9:14 - 18 jul. 2016) Comença l'entrevista d'@AraBassas a @SantiVila. La podeu seguir al @diariARA [Tweet] Disponible a <https://goo.gl/EtYFAP>

<sup>305</sup> ARA Barcelona (18/07/2016) Santi Vila: “Em motiva competir amb Colau per l'alcaldia de Barcelona”. Diari ARA. Disponible a <http://goo.gl/CoqjV>

<sup>306</sup> S. Barroso (comunicació personal, 9 de setembre, 2013)



L'entrevista sencera té una durada de 39'52". En essència, es tracta del mateix mecanisme que fan servir quan segueixen una entrevista de ràdio a qualsevol de les tertúlies que obren el matí, “amb la diferència que és teva,” apunta Roger. I per tant, el diari en traurà tot el profit possible. En acabar, el redactor que en fa el seguiment, parlarà amb ell per decidir l'enfocament. Amb Vila hi havia tres possibilitats: la seva intenció de presentar-se com a president del Consell Nacional de la nova Convergència, el PDC —ara PDeCAT—; el seu rebuig a la proposta de fer un Referèndum Unilateral d'Independència (RUI); i la declaració més noticiable: “Em fa molta il·lusió tornar a ser alcalde i enfrontar-me a Colau seria un al·licient.”<sup>307</sup>

Aquest tema, que va sortir abans d'acabar l'entrevista, és el triat per encapçalar la nota del web (Il·lustració 37), un cop l'emissió en directe ha acabat. L'enllaç s'ha tuitejat quatre cops des del compte de la secció i quinze cops des del compte general del diari, més les repulades del mateix entrevistador i del Twitter d'@ARA\_videos. No són quinze cops del mateix tuit, sinó quinze titulars d'un mateix enllaç.

En el web queda el vídeo amb l'entrevista allotjada al servidor del diari i dos talls de web, penjats al compte de Youtube de l'ARA: un amb el tema RUI, l'altre amb el tema Colau. Durant el dia, Maiol ha parlat amb l'equip de vídeos per tal que les peces tinguin coherència. Així, amb el mateix producte poden oferir una visió diferent que li pugui interessar al lector.<sup>308</sup>

307 ARA Barcelona (18/07/2016) Santi Vila: “Em motiva competir amb Colau per l'alcaldia de Barcelona”. Diari ARA. Disponible a <http://goo.gl/CoqjV>  
 308 M. Roger (comunicació personal, 18 de juliol, 2016)



Quan la literatura acadèmica parla de convergència tecnològica, en un primer terme es refereix a “la capacidad de las infraestructuras para adquirir, procesar, transportar y presentar simultáneamente voz, datos y video sobre una misma red y un terminal integrado” (García Avilés, 2009, p. 105). Fa gairebé dues dècades, autors com Emili Prado i Rosa Franquet (1998) parlaven de *la convergencia entre PC y Televisor*: “Una tendencia que parece inexorable si bien su ritmo depende de múltiples factores. En todo caso ambos terminales acabarán proveyendo ambas prestaciones aunque, su ubicación en el hogar acabe determinando un uso dominante” (p. 29). De fet, cada cop els ordinadors guanyen més presència a la llar fusionant prestacions amb la petita pantalla. Convergeixen les xarxes, els serveis, les aplicacions i els continguts. Com sosté García Avilés (2009) “el proceso de convergencia tecnológica trae consigo la interrelación de los diferentes soportes, lenguajes, mensajes, códigos, modos de distribución y consumo de medios” (p. 105).

En termes periodístics és un fenomen complex:

Es refereix a la revolució instrumental en els processos de composició, producció i difusió. Permet reconfigurar les tasques periodístiques i les maneres de fer i difondre la informació, ja que els estris tecnològics que empren els informadors són cada cop més similars. De manera paral·lela, els dispositius de recepció també convergeixen, amb un progressiva tendència a crear dispositius mòbils, interactius i multimèdia. Tant des del punt de vista de la producció com del consum, aquesta dimensió és sinònim de multiplataforma (Sánchez Marín, 2015, p. 107)

En termes breus la convergència tecnològica és “la gestió editorial de la multiplataforma o la multipantalla” (Cassany, 2016, p. 92). Aleshores, l'objectiu d'aquest capítol és descriure com s'articula el vídeo dintre de les rutines de la redacció i establir com es manifesta aquest aspecte multimèdia després d'observar les topades entre els equips, en la mesura que els responsables de l'ARA TV no participen en l'elaboració del paper com ho fa un redactor, posem per cas, de Política. Tot i que el vídeo no és un punt central d'aquesta recerca, sí que ho és a l'engranatge d'innovacions atribuïts a l'ARA. De fet, Cristian Segura en detectava un punt de vista televisiu: “Els pares, els ideòlegs del diari, son gent que ve de la tele: Carles Capdevila, Antoni Bassas, Albert Om, Toni Soler.”<sup>309</sup> Però això no vol dir que l'audiovisual estigués integrat des del primer dia a la vida dels redactors.

A l'any 2012, una recerca coordinada pel periodista Roger Cassany (2013) va analitzar una mostra de prop de dos-cents vídeos publicats per *La Vanguardia*, el 324, *El Periódico*, VilaWeb i l'ARA, en una setmana aleatòria del mes de març. Els resultats van determinar que l'ARA era el diari que

---

<sup>309</sup> C. Segura (comunicación personal, 3 de setembre, 2014)

incorporava proporcionalment menys vídeos, tot i que en destacaven que amb un espai del temps diari i un vídeobloc, la meitat n'eren de producció pròpia amb presentador. En ampliar la mostra a 755 vídeos —en concret, 538 publicats pels cibermitjans analitzats—, en van detectar un augment:

L'Ara.cat va publicar 10 vídeos de producció pròpia en la mostra del 2012 i 45 en la mostra del 2014. Els vídeos de producció pròpia d'aquest cibermitjà representaven el 30,30% dels vídeos publicats el 2012, mentre que al 2014 representen el 60,81%(Cassany, 2016, p. 319).

Això es devia, en part, a l'ús que l'ARA feia de la modalitat de vídeo amb presentador:

Per exemple, l'Ara.cat publica amb freqüència vídeos enregistrats a la mateixa redacció del diari i en els quals redactors o caps de secció especialitzats presenten determinats continguts davant de càmera: les estrenes de cinema, anàlisis econòmiques, editorials d'Antoni Bassas, l'*Afterwork* d'Antoni Bassas, etc. (Cassany, 2016, p. 321).

Cassany diu que l'ARA és l'únic cibermitjà que fa ús del gènere argumentatiu (o d'opinió) en vídeo. A finals de 2012, per exemple, Mònica Terribas va arrencar la conducció de l'ARA Nit, l'espai web de vídeo on anunciava els temes que portava el diari de l'endemà, comentant-los amb els mateixos redactors en format tertúlia i afegint entrevistes en format llarg. Al juliol de 2013, quan era un fet que l'Antoni fitxava per l'ARA, va dir en una entrevista a El Matí de Catalunya Ràdio, que volia “ajudar a consolidar el present d'un diari”<sup>310</sup> que en dos anys i mig s'havia obert un espai en la comunicació del país i que volia “aprofitar aquesta facilitat d'un mitjà que ha nascut natiu digital, per començar a fer continguts periodístics en ràdio i televisió.”<sup>311</sup> Això tindrà efectes tant positius com negatius sobre la redacció, atès la triple naturalesa del vídeo a Internet:

A diferència del que succeeix a la televisió convencional, el vídeo dels diaris digitals pot haver estat elaborat per un professional que treballa sol, pot haver estat pensat per ser vist en telèfons mòbils i tauletes i a més a més pot formar part de capes diferents dins d'un mateix relat periodístic, d'una sola unitat comunicativa (Cassany et al., 2013, p. 37).

Per exemple, el divendres 6 de setembre de 2013, l'Antoni Bassas parla de cop a la redacció d'un vídeo de l'Ana Botella, aleshores alcaldessa de Madrid. A la presentació de la candidatura als Jocs Olímpics del 2020 que es feia a Buenos Aires, un periodista d'Associated Press li va formular

---

<sup>310</sup> Antoni Bassas torna a Catalunya i fitxa per l' “Ara.” (2013, juliol 15). CCMA [Catalunya Ràdio a la carta]. Disponible a <http://goo.gl/NQnHj3>

<sup>311</sup> Antoni Bassas torna a Catalunya i fitxa per l' “Ara.” (2013, juliol 15). CCMA [Catalunya Ràdio a la carta]. Disponible a <http://goo.gl/NQnHj3>

una pregunta i ella es va fer un embolic amb la resposta. En paral·lel, a la redacció: Bassas li comenta a la cap del Web. Barroso li ho diu a l'Isaac. L'Isaac esbrina al Google: “Botella + anglès + Buenos Aires”. Aleshores, li pregunta a la Francina qui ho fa. La Francina li demana al becari que ho faci. El becari ho fa: “L'embolic d'Ana Botella amb l'anglès: li pregunten per l'atur i contesta sobre les infraestructures.”<sup>312</sup> Com Barroso li va dir a Cassany (2016), “un vídeo curiós que esdevé viral a Youtube és una notícia potencial per a nosaltres” (p. 307). Però el procés, no sempre és senzill. En aquella època, les aplicacions mòbils no reconeixen els vídeos de Youtube que s'incrustaven directament al web. Era freqüent veure com la Francina s'aixecava del seu lloc per anar a Tecnologia a demanar ajuda. S'havien de descarregar el vídeo per penjar-lo de nou al gestor de continguts. Pot sonar anecdòtic, però és un exemple més de les dificultats entre sistemes tecnològics dintre de la redacció. En el cas de Botella, el vídeo el van agafar de la transmissió en directe d'una cadena de televisió privada. L'equip Web té un monitor que els permet xuclar imatges en directe i, amb una edició mínima, afegir-li la mosca amb la “a” d'ARA i penjar-lo al servidor del diari.

#### Il·lustració 38 | «L'embolic d'Ana Botella»

Aquesta notícia no va tocar paper en l'edició de l'endemà.

The screenshot shows a news website interface. On the left, there's a map of Catalonia and a headline about the Via Catalana. In the center, a video player is highlighted with a red border, showing a news anchor and the headline: "L'embolic d'Ana Botella amb l'anglès: li pregunten per l'atur i contesta sobre les infraestructures". To the right of the video player is a poll titled "nivell de mobilització durant tres anys" with a "Votar" button and "7154 Vots | Resultats". Below the poll are advertisements for "ARA Runners" and "ARA Films estrena La caça".

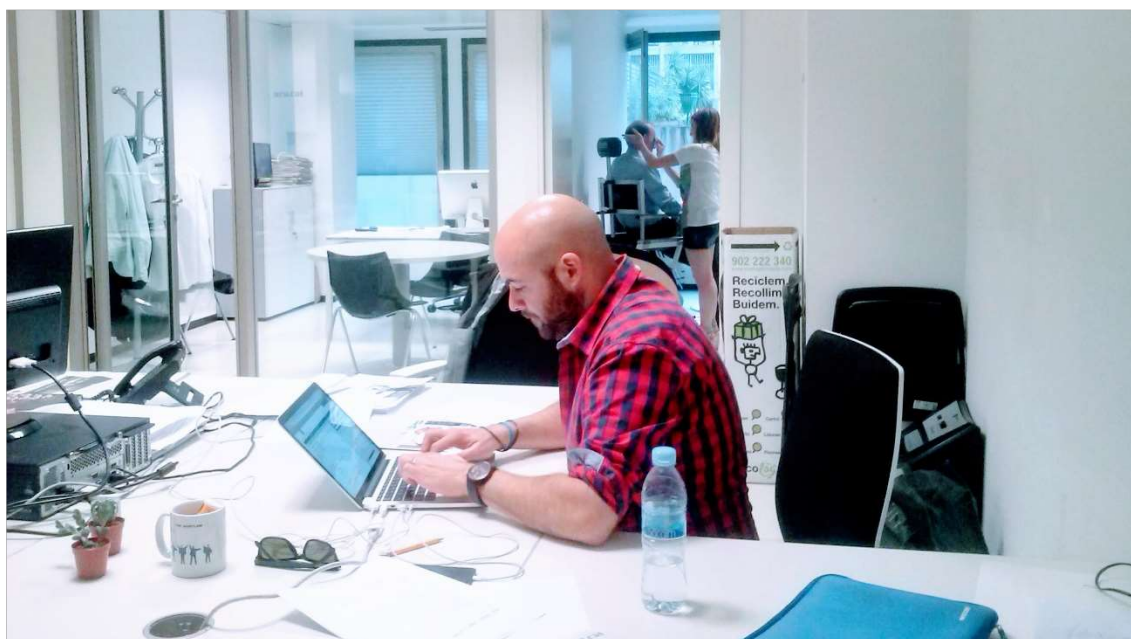
El nomenament de Bassas com a director audiovisual de l'ARA, al març de 2014, volia dotar al vídeo d'identitat pròpia, a banda de fer-lo servir com a complement de peces informatives. “Estem vivint un moment en el que la gent llegeix un diari però no té un paper,”<sup>313</sup> va dir en entrevista amb Catalunya Ràdio, “la gent escolta la ràdio però no té un aparell, la gent veu la tele però no a través d'un monitor convencional. Això ens obre moltes possibilitats als periodistes i la meva intenció és

<sup>312</sup> L'embolic d'Ana Botella amb l'anglès: li pregunten per l'atur i contesta sobre les infraestructures. (2013, setembre 13). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/LF5w2z>

<sup>313</sup> Antoni Bassas torna a Catalunya i fitxa per l'“Ara.” (2013, juliol 15). CCMA [Catalunya Ràdio a la carta]. Disponible a <http://goo.gl/NQnHj3>

explorar-les.” A la primavera de 2014, Bassas feia un programa que s’emetia en directe a les 8 del vespre per la web del diari. Amb una durada màxima de 20 minuts, tenia temps de fer un editorial davant càmera, que encara el fa, i comentar les notícies del dia amb els redactors de l’ARA, mentre es passejava per la redacció. El director i productor executiu de l’ARA Bassas era Víctor Correal, qui va treballar amb ell a la ràdio i a la televisió, abans de fer el pas a la premsa no convencional de l’ARA: “La idea era fer-ho de 12 minuts perquè algú va dir que aquest era el temps que l’espectador a internet aguanta davant d’un dispositiu,”<sup>314</sup> deia a l’abril de 2014, “però com que el que estem fent no ho ha fet mai ningú, al menys en aquest país, estem provant.”

**Il·lustració 39** | Víctor Correal en el primer pla, Antoni Bassas al fons (16/04/2014) © ADT



Correal era ben crític amb el que heretava:

El que s’ha fet fins ara a l’ARA TV no és un producte digne. Entenc que tothom, tots els diaris que aposten i que s’omplen la boca amb aquesta cosa que son multi-plataforma, que ‘no només som un diari, no només fem paper... també fem Internet, també fem televisió’. Tots ho diuen, però realment no fan res. Senzillament fan paper, però a nivell de vídeo fan coses ràpides de ‘bueno, posem una càmera aquí i no fan televisió. Fan vídeos. Això és el que crec que s’havia fet a l’ARA fins ara i encara es produeix algun cas així. I el que estem intentant de fer, és que la gent identifiqui el producte que surt de l’ARA TV com un producte de qualitat, de televisió.<sup>315</sup>

---

<sup>314</sup> V. Correal (comunicación personal, 17 d’abril, 2014)

<sup>315</sup> V. Correal (comunicación personal, 17 d’abril, 2014)

Aquesta aposta es va anunciar amb una campanya d'intriga a la xarxa fent servir el *hashtag* #AraVeuràs: “Neix l’ARA Bassas, el programa que ‘t’ho aclarirà tot.”<sup>316</sup> El mateix Antoni explicava les tres característiques del projecte de la següent manera. Primer: Un accent en el periodisme interpretatiu, on ell mateix i el pes de la seva marca personal, eren la clau: “Com a periodista sènior, que després de molts anys de trajectòria, pot mirar la càmera i amb una confiança per part dels lectors, em reconeixen el dret d’interpretar, en primera persona, l’actualitat del dia”.<sup>317</sup>

Il·lustració 40 | Gravació d'un dels programes d'Antoni Bassas (16/04/2014) © ADT



Bassas trobava això molt infreqüent a la televisió convencional: “En aquest programa parla l’ARA, però també parlo jo.”<sup>318</sup> Segona: “Ensenyem que el periodisme és un esforç col·lectiu d’una redacció. I anem a comentar les notícies allà.”<sup>319</sup> El seu equip ho anomenava el *walk and talk*, amb la idea que la gent veiés com treballaven els periodistes i tingués l’oportunitat de posar-hi cara als que escriuen l’ARA. I, finalment, volien innovar la imatge des d’un punt de vista formal: “Perquè si t’hi fixes”, deia, “li estem donant un tractament que té a veure amb les sèries de televisió.” Aquí, la seva influència anglosaxona quedava retratada: “Aquest pla seqüència amb gent passant per davant i pel darrere, està clarament inspirat en l’Aron Sorkin, en *The West Wing*, *The Newsroom*.”<sup>320</sup> Correal, per la seva banda, era ambiciós: “La idea és fer un pas endavant i fer un bon producte, sabent que no tenim un pressupost d’Antena3 ni de TV3, fins i tot ni de 8TV.” Crida la atenció que no es compari

---

<sup>316</sup> Neix l’ARA Bassas, el programa que “t’ho aclarirà tot.” (2014, març 23). Diari ARA. Disponible a: <https://goo.gl/Qc96bO>

<sup>317</sup> A. Bassas (comunicació personal, 15 d’abril, 2014)

<sup>318</sup> A. Bassas (comunicació personal, 15 d’abril, 2014)

<sup>319</sup> A. Bassas (comunicació personal, 15 d’abril, 2014)

<sup>320</sup> A. Bassas (comunicació personal, 15 d’abril, 2014)

amb altres diaris, sinó directament amb canals de televisió. En aquell moment, l'ARA comptava amb un equip audiovisual conformat per tres persones: les videoperiodistes Marta Masdeu, Inés Cornelles i l'Alba Om, que generaven tot tipus de vídeos per al diari. I després, amb el focus a l'ARA Bassas hi havia l'Esther Herranz, com a guionista; Jordi Castellano, fent de càmera i editor; i Víctor Correal. “L'ideal és molta més gent,”<sup>321</sup> deia. “Amb els que som, has vist el que fem. Està bé, però treballem moltes hores.”<sup>322</sup> Al setembre, un representant de l'equip anava a les reunions del consell de redacció, gairebé sempre els dimecres, quan es fan les previsions per al cap de setmana. Però amb el temps, van començar a anar-hi cada dia, per saber quin redactor participaria en el programa de la nit, quin cap de secció faria el comentari i en definitiva, quin seria el tema central del programa.

En principi, a l'ARA no es pot parlar de convergència tecnològica en la producció de vídeos perquè a la redacció no tots en fan —hi ha un equip dedicat—, però sí que participen en la difusió multiplataforma d'aquest tipus de contingut. I segons Correal, la resposta era positiva:

Crec que els hi agrada molt participar en el programa. A l'espectador, lector del diari, està molt acostumat a llegir, per exemple, al Ferran Casas cada dia a la secció de Política i, veure'l crea un enllaç que és beneficiós pel paper i per la pantalla. Crec que la redacció això ho ha sapigut veure, que potser al principi van pensar, “hòstia, una cosa més de feina,” però és una sensació.<sup>323</sup>

**Il·lustració 41** | Alba Om i Ferran Casas (17/04/2014) © ADT



<sup>321</sup> V. Correal (comunicación personal, 17 d'abril, 2014)

<sup>322</sup> V. Correal (comunicación personal, 17 d'abril, 2014)

<sup>323</sup> V. Correal (comunicación personal, 17 d'abril, 2014)

Veiem un exemple: El 14 d'abril de 2014, Ernest Urtasun, aleshores candidat a les eleccions europees per Iniciativa per Catalunya Verds (ICV) va visitar el plató de l'ARA TV, per ser entrevistat a l'ARA Bassas. En aquest cas, la secció de Política gestiona el contacte, tanca la cita, i un cop tenen al convidat a la redacció, s'encarreguen de fer la versió que acabarà en el paper. Per especialització temàtica, Urtasun quedava dintre del ventall de temes que cobreix la Sara González, però tot just aquell dia, Pere Navarro, encara Secretari General dels socialistes de Catalunya, presentava llibre a la seu del Col·legi de Periodistes. Llavors, Sara va marxar del diari amb ordinador portàtil sota el braç, deixant Urtasun en mans d'un altre redactor. Abans, però, la guionista de l'Antoni, l'Esther, li va enviar un email amb el seguit de preguntes que li pensaven fer a l'eurocandidat, buscant acord amb l'equip de Política. La Sara les va revisar, les va comentar amb el Roger Tugas i les va tornar a l'Esther.

Tot i que la coordinació entre els equips milloraria, en aquest punt, els redactors no podien amagar certa confusió en els mecanismes. A més a més, l'execució del programa s'activava de ple a dos quarts de vuit, quan tota l'atenció dels redactors començava a ser xuclada pel tancament del paper. Era tema de discussió, per exemple, qui signava la peça en l'edició impresa de l'endemà. Escrivien ells un text que signava l'Antoni Bassas com a entrevistador o podien fer una versió tipus resum, signada pel redactor encarregat de fer-ne el seguiment? Tots deien la seva, fins que entre anades i tornades, Casas va arribar amb l'acord: un cop finalitzada l'emissió en directe, al web quedaria un vídeo-resum i en Marc Colomer faria la peça pel paper, signada per ell. El resultat va ser un enllaç publicat sense text i amb un vídeo de 4'26": "Ernest Urtasun: 'Si el PP bloqueja la consulta li demanarem a la nova Comissió Europea que pressioni per a què sigui possible.'" <sup>324</sup> Al diari de l'endemà hi havia la nota de Colomer amb un codi QR que convidava a mirar "L'entrevista sencera a l'ARA TV," i que enllaçava a la mateixa nota, però en versió digital: "Urtasun: 'El futur de Catalunya és a la Unió Europea sí o sí,'" <sup>325</sup> bolcada del Milenium al Bitban. I per descomptat, el programa sencer d'aquell dilluns, amb una durada definitiva de 17'30": "Dialogar, pactar, votar".

Avui a l'Ara Bassas entrevistem el candidat d'ICV a les eleccions europees, Ernest Urtasun; la redacció de l'ARA ens explica l'última hora i el Dani Sánchez, redactor d'Economia, ens recomana l'obra de teatre 'Gairebé'. <sup>326</sup>

---

<sup>324</sup> Ernest Urtasun: "Si el PP bloqueja la consulta li demanarem a la nova Comissió Europea que pressioni per a què sigui possible." (2014, abril 14). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/xJiEy0>

<sup>325</sup> Colomer, M. (2014, abril 15). Urtasun: "El futur de Catalunya és a la Unió Europea sí o sí." Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/vS7FDp>

<sup>326</sup> Ara Bassas: 'Dialogar, pactar, votar'. (2014, abril 14). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/USIF55>

1. Home de l'ARA durant la transmissió en streaming de l'entrevista.
2. Versió per a l'edició en paper signada pel periodista Marc Colomer.
3. Detall de la home de l'ARA l'endemà: bolcatge del text de l'entrevista, més vídeo del dia abans.



Amb excepcions segons l'ocasió, aquest era el funcionament estàndard. En aquest cas, però, malgrat haver superat la prova, algunes incongruències es manifestaven, com per exemple, tenir un contingut de pagament al costat d'un de franc. Mentre construïen la "corba d'audiència,"<sup>327</sup> segons va explicar l'Antoni, l'ARA Bassas s'oferia en obert. Abans d'instal·lar el *paywall*, però, passava una cosa estranya: et trobaves que el vídeo sortia amb un botonet taronja, característic dels continguts lliures, amb un text que portava la bandereta lila, característic dels continguts Premium. En resum: el vídeo era lliure, el text que l'acompanyava, no (Il·lustració 42). Aquesta etapa va veure la fi de la mateixa manera com The Newsroom va ser substituïda per noves sèries com ara Joc de Trons. A l'Antoni Bassas, la realitat el va fer veure que havia de canviar de canal. I part del seu equip, també. En tornar al diari per la tercera estada d'observació Correal ja no hi era. Tampoc l'Esther.

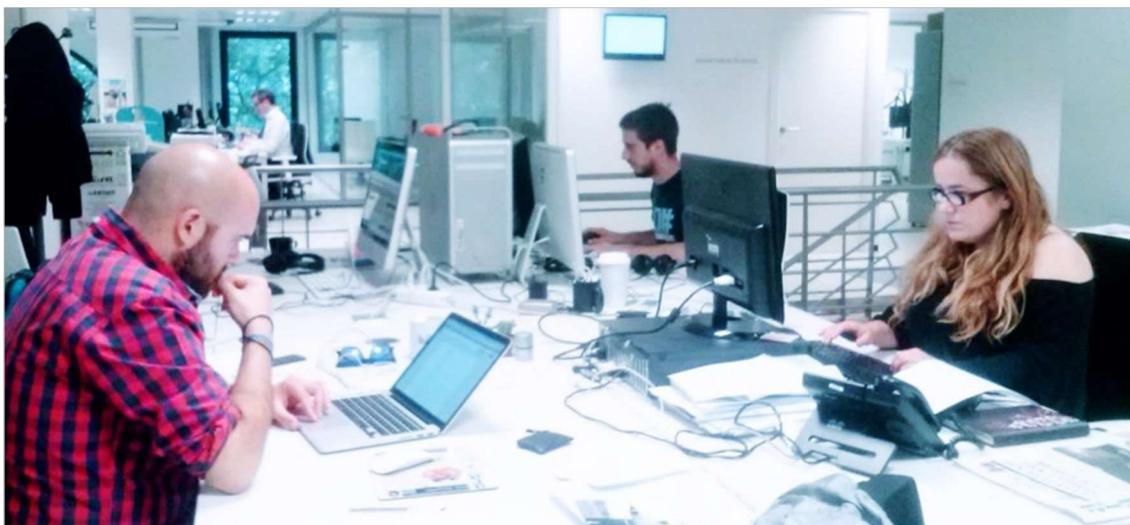
327 A. Bassas (comunicació personal, 15 d'abril, 2014)



Vaig dimitir ara fa un any perquè la direcció va molt perduda, no saben el què volen, i es dedicaven a sabotejar al meu equip i el projecte dels vídeos en general, tot i que havien sigut ells els que l'havien volgut posar en marxa.<sup>328</sup>

Correal deia que “fer entendre als responsables que el vídeo és el contingut més important per un mitjà avui en dia” va ser una batalla “constant i desagradable.” Aquesta incompatibilitat el va fer replantejar-se el tot plegat, fins abandonar el projecte. *No more walk and talk.*

**Il·lustració 43** | Correal, Esther Herranz i Jordi Castellano (16/04/2014) © ADT



Però l'ARA Bassas sobreviu com a espai audiovisual dintre l'oferta de l'ARA. De fet, en un vídeo promocional de l'any 2015, veiem com Bassas treu el seu mòbil de la butxaca per dir-nos que cada cop més la gent llegeix el diari a través de dispositius com aquest, “i sembla que ens estem trobant.”<sup>329</sup> Aquesta realitat els va obligar a redefinir les rutines del programa: “Els canvis han tingut a veure amb les audiències,”<sup>330</sup> em va explicar a l'estiu de 2016. “I amb el que creiem és el comportament de l'usuari, en relació amb els nostres continguts de vídeo.” Bassas ha comprovat que ara per ara, el vídeo es veu en petites pantalles, “on els continguts de format més breu són més ben rebuts, més pràctics i més útils.” Però no només era això. El *primetime* a la vida de la gent també havia canviat: “Ens vam adonar que les audiències digitals tendien a reproduir el comportament dels oients de ràdio.” Per tant, “vam decidir anar a trobar el nostre subscriptor.” I si al matí la gent s'aixecava

---

<sup>328</sup> V. Correal (comunicació personal, 30 d'agost, 2016)

<sup>329</sup> Diari ARA. (2015, maig 25). Benvinguts a l'ARA! El diari dels qui el fem, però també dels qui el llegeixen [Youtube]. Disponible a [https://youtu.be/h9EG3EnU\\_pQ](https://youtu.be/h9EG3EnU_pQ)

<sup>330</sup> A. Bassas (comunicació personal, 21 de juliol, 2016)

amb gana informativa per connectar-se al web de l'ARA.cat, Bassas va concloure que el seu programa també es podia servir per esmorzar. Aleshores, va capgirar la graella i va simplificar els processos:

Jo obria el meu informatiu a les 8 (del vespre) amb un editorial. Això ho hem segmentat i ara ho fem més curt i l'hem canviat d'hora. En comptes de fer-ho al vespre, ho fem a les 10 del matí. I ens ha anat molt bé perquè molts d'aquests editorials després s'han vitalitzat.<sup>331</sup>

I algunes entrevistes també. Poques hores després d'haver acabat el directe amb Santi Vila, al migdia d'aquell 18 de juliol, el diari *El Mundo* ja se'n feia ressò: “Santi Vila se postula como rival de Colau a la Alcaldía de Barcelona.”<sup>332</sup> En desenvolupar el text, donaven crèdit al diari:

Vila ha manifestado en una entrevista al diario Ara que le haría “muchísima ilusión volver a ser alcalde” —ya lo fue de Figueres— y que está “estudiando” la posibilidad de pugnar en las primarias que el Partit Demòcrata Català (PDC), la nueva Convergència, tiene previsto realizar el próximo año para elegir al sustituto de Xavier Trias como alcaldable.<sup>333</sup>

Més o menys a la mateixa hora que *El Mundo* publicava la seva nota sobre les declaracions de Vila, l'Alba Om tornava a la secció de Política per dir-los que ja tenien a les seves bústies la transcripció de l'entrevista al Conseller: deu pàgines que l'equip havia d'adaptar per al paper de l'endemà. El dimarts, el conseller de Cultura i aspirant a presidir el Consell Nacional del PDeCAT, es va emportar la foto de portada amb el seu “Enfrontar-se a Ada Colau seria molt motivador”<sup>334</sup> i una pàgina sencera sobre la refundació nacionalista amb l'altra declaració: “El RUI em sembla una aportació inoportuna i injustificada,”<sup>335</sup> signada per l'Antoni Bassas, amb un codi QR que portarà al lector a llegir l'entrevista i veure-la en el web. “En el fons tots bevem de tots,”<sup>336</sup> deia Maiol Roger.

---

<sup>331</sup> A. Bassas (comunicació personal, 21 de juliol, 2016)

<sup>332</sup> Mondelo, V. (2016, juliol 18). Santi Vila se postula como rival de Colau a la Alcaldía de Barcelona. *El Mundo*. Disponible a <https://goo.gl/CgI0xr>

<sup>333</sup> Mondelo, V. (2016, juliol 18). Santi Vila se postula como rival de Colau a la Alcaldía de Barcelona. *El Mundo*. Disponible a <https://goo.gl/CgI0xr>

<sup>334</sup> Acord PP-C's per la presidència del Congrés. (2016, juliol, 19). Diari ARA. [Arxiu PDF] Disponible a <https://goo.gl/M4YrN5>

<sup>335</sup> Bassas, A. (2016, juliol 19). Santi Vila: “El RUI em sembla una aportació inoportuna i injustificada.” Disponible a <https://goo.gl/Sm3g2a>

<sup>336</sup> M. Roger (comunicació personal, 18 de juliol, 2016)

Més tard, l'Alba Om tornarà a la secció per dir-li a Maiol que demà, Mercè Conesa, alcaldessa de Sant Cugat i contrincant de Vila, en la cursa per la presidència del Consell Nacional de la vella Convergència, vindrà al diari a dir la seva. “Pensa una cosa,”<sup>337</sup> em va dir Bassas, “l’activitat política està molt basada en la comunicació, en la paraula. I per tant, és normal que part de l’activitat política es faci a través d’entrevistes.” Per això, en aquesta nova etapa, el gènere acaba reforçat. “De la mateixa manera que hi ha actors polítics que van a les emissores de ràdio als matins i fan el que nosaltres diem «el circuit» per explicar-se, hem pretès que una de les parades sigui l’ARA.” I si Vila diu que es vol presentar contra Colau, Conesa ha de poder dir que això s’ha de decidir en primàries.<sup>338</sup>

- Què li preguntem a aquesta senyora? —li consulta Bassas a l’Oriol March, un parell d’hores abans que Conesa entri al plató.

337 A. Bassas (comunicació personal, 21 de juliol, 2016)  
 338 Mercè Conesa: “Em sentiria còmoda amb un referèndum unilateral d’independència.” (2016, Juliol 20). Diari ARA. Disponible a <http://goo.gl/EtXXFG>

1. Detall de la *home* de l'ARA el dia abans de l'entrevista (19/07/2016).
2. Detall de la *home* de l'ARA el dia mateix de l'entrevista (20/07/2016).
3. Pàgina de l'edició en paper de l'endemà (21/07/2016).

ultura Esports Mèdia Tecnologia Ara Data Supler

**ARA BASSAS**



**En directe, a les 12 h, Bassas entrevista Mercè Conesa**  
Conesa aspira a presidir el consell nacional del Partit Demòcrata Català

**REFUNDACIÓ DE CDC, NAIXEMENT DEL PDC**



**El duel Vila-Conesa per la presidència del consell nacional del PDC reobrea la pugna entre famílies**  
ORIOI MARCH Barcelona  
Els aspirants a la direcció, a l'òrgan de debat i a defensor del militant debaten a Barcelona dies abans que arrenqui la votació



**ENTREVISTA**  
**Mercè Conesa: "Em sentiria còmoda amb un RUI"**  
ANTONI BASSAS Barcelona  
Presidenta de la Diputació de Barcelona i alcaldessa de Sant Cugat, Conesa pugna per ser presidenta del consell nacional del Partit Demòcrata Català (PDC) amb el conseller Santi Vila

política

**ENTREVISTA**  
**Mercè Conesa**  
PRESIDENTA DE LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA I ALCALDESSA DE SANT CUGAT. EL CONSELLER DEL PDC

**Santi Vila: "Jo també em considero candidata de consens"**  
**"Sectors" i "PDC" nixen sense famílies. M'agradaria que la meua família fossin les seues"**  
**Procedeix "Si la qüestió de confiança no va bé, la resta tampoc"**



**"Em sentiria còmoda amb un RUI"**

Entrevista amb noies polítiques previdentes. M'agrada que la meua família fossin les seues.

Vila és més de consens que vostè? Jo també em considero de consens.

És la candidata de Josep Rull? Com el conseller Rull de la mateixa manera que com els altres consellers. És evident, hi ha afinitat perquè compartim una ideologia més propera pel que fa a la socialdemocràcia. Hem de superar aquest debat de les famílies.

És el fet que hi ha ja en el debat? El poder, evidentment. Hi ha poder, el però sobretot el que està en joc és la credibilitat del que vam fer un pas per llançar CDC. I el que condicionarà un futur mandat.

Hem de fer que funcionem per donar resposta al que espera la ciutadania.

En aquest sentit, sembla que el cop de veure un bon primer pas... És el més important, més comença a funcionar el PDC?

Més a RUI que he vist més veure el compromís de CDC amb els ciutadans, funcionem d'una altra manera, hem de posar-nos a treballar, hem de fer de no llarg temps. Les hores de feina són molt importants.

En canvi, de fet, és una república independentista. N'han distingit prou d'ERC?

Creo que sí. I hem d'opunitat d'opinar a la societat com estem dirint.

Des del seu punt de vista, què ha de fer el PDC per poder ser el govern de Catalunya? Hem de recuperar el nostre paper de govern, hem de recuperar el nostre paper de govern, hem de recuperar el nostre paper de govern, hem de recuperar el nostre paper de govern.

Una economia social de mercat? És el que l'economia social de mercat de la política. Creu l'horitzó de treball, l'horitzó de treball de mercat de treball per una societat digna. I ha de tenir condicions per poder-ho fer.

Si es veuria còmoda amb un RUI? Em sentiria còmoda amb un RUI tant en el camp que tenim un full de ruta que hem d'interioritzar políticament. El millor que ens hauria pogut passar a Madrid a Madrid. Com que tenim la legalitat democràtica. Si no la tenim les persones que volem dir que no ho són.

Si Santi Vila es veuria còmoda amb un RUI? És el que tenim de treballar. Hem de convertir la manera de governar. Així no vol dir que no considerem que tenim un treballador una persona amb un treballador. El treballador de Figueras i ho ha fet molt bé.

Aquest diàleg entre seccions és continu, potser ara més fluid que quan l'Esther Herranz va enviar per e-mail les preguntes a Urtasun. Per Bassas això no té cap conflicte: "Els (a la secció) es passen el dia pendents, minut a minut de l'activitat d'un partit polític. Òbviament que l'Oriol March pot escriure sobre qualsevol cosa," coneguda és la seva afició pel tennis, per exemple, "i sobre qualsevol cosa de política." Però si al diari algú vol quelcom sobre el partit de govern, és bo que abans parli amb ell: "Això vol dir que té tots els contactes. I que si entre tots pensem que seria un moment d'entrevistar el Santi Vila o la Mercè Conesa, doncs, que sigui ell qui faci la gestió." 339

De entrevistes, explica Bassas, "hi ha setmanes que en tenim, gairebé una cada dia, hi ha setmanes que en tenim menys." No hi ha una norma establerta. "No volem tenir una casella i haver-la d'omplir de la manera que sigui..." Però és comú que els polítics passin amb regularitat pel plató de l'ARA, com de comú és el diàleg entre els equips i el repartiment de feines de producció a les seccions que porten el flux informatiu. Altra cosa és que els agradi. ■



## 6. —Convergència professional

II·lustració 47 | L'altre cantó de la redacció (18/07/2016) © ADT



### 6.1. Condicions laborals | «Somiar és gratis. Menjar, no»

*D'aquestes noves condicions laborals se'n deriva una altra repercussió negativa. Molts periodistes senten que se'ls està apartant precisament d'allò que més els interessava d'aquesta professió (...) El grau de satisfacció d'un ofici com el periodístic no ve determinat únicament per la remuneració que es rep a canvi d'exercir-lo (...) Els processos convergents han actuat decisivament sobre la satisfacció dels periodistes que els han patit (Sánchez Marín, 2015, p. 148).*

- Fem un joc. Jo dic les paraules que tu has triat a la solapa per resumir el llibre, i tu dius el que vulguis. Crisi...
- Això en què estem submergits. La nostra circumstància actual.<sup>340</sup>

Al desembre de 2013, el director del diari, Carles Capdevila, va entrevistar Juanjo Sáez. El dibuixant acabava de publicar *Crisi (d'ansietat)*, on recollia un bon grapat de vinyetes sobre la crisi econòmica i sobre les crisis en general.

- Atur...
- El drama familiar.

---

<sup>340</sup> Capdevila, C. (2013, desembre 1). Juanjo Sáez: “La vida és meravellosa. La vida és un fàstic.” Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/eAIpjm>

- (...)
- Banquers...
- Van passar de ser els nostres millors amics a unes persones molt sospitoses. Suposo que hi deu haver gent maca allà dins, però ostres...
- Lladres...
- Bé, hi ha banquers que s'han dedicat a això. Tampoc vull generalitzar, però surten notícies a l'ARA molt lletges respecte a tot això.

“Des de la fundació de l'ARA, les vinyetes del Juanjo apareixen al diari i s'han convertit en petits frescos, tragicòmics i amb certes dosis d'empenyament, de la depressió econòmica que travessem.”<sup>341</sup> Durant els primers tres anys, més o menys fins la data d'aquesta entrevista, la seva secció “Ara que no s'ofengui ningú,” es publicava cada dia. Actualment ho fa el cap de setmana. Però a la redacció va deixar empremta. Després de passar pel plató de l'ARA TV, en acabar l'entrevista, li van demanar que dibuixés quelcom a un paret del menjador, a sota de la redacció.

Li va sortir això: un home descansa sobre la gespa i del cap li surt un núvol de pensament on diu: “Somiar és gratis.” I en un altre: “Menjar NO.” Al passadís que encapçala el dibuix, hi ha un suro on pengen la informació relativa al comitè d'empresa i, al final, els tamborets per dinar, els microones, la nevera i la pica per rentar els plats. “El dibujo es simplemente una broma medio social,” em va dir en Juanjo. “No tiene mucho más.” O sí: “Sí que es cierto que para un periodista las cosas no son muy fáciles y se ha de procurar el pan.”<sup>342</sup> Fi del acudit i del mos de realitat.

Les condicions laborals són, probablement, un dels aspectes més controvertits de la convergència digital (Díaz-Noci & Larrañaga Zubizarreta, 2010). L'eficiència implícita en el funcionament d'una redacció integrada, tal i com han comprovat investigacions recents té efectes secundaris sobre la qualitat del material que elaboren els periodistes i el seu grau de satisfacció. “Es tracta d'un debat conegut,” escriu Guillem Sánchez Marín (2015) a la seva tesi doctoral sobre “La polivalència periodística a les agències de notícies”:

Les innovacions acceleren tasques que abans requerien l'ajuda de terceres persones (Koch, 1991; Brooks, 1997) i atorguen a l'informador un control major del procés productiu (Wintour, 1989). Tanmateix poden catalitzar un augment de les noves atribucions assignades al professional (Cottle i Ashton, 1999). (Sánchez Marín, 2015, p. 21)

---

<sup>341</sup> Capdevila, C. (2013, desembre 1). Juanjo Sáez: “La vida és meravellosa. La vida és un fàstic.” Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/eAlpJm>

<sup>342</sup> J. Sáez (comunicación personal, 8 de febrero, 2017)

L'objectiu d'aquest capítol és parlar de les condicions laborals dels redactors de l'ARA, tenint en compte les particularitats del cas. A l'any 2012, la cap de negoci em va dir que no podien avaluar els efectes de la convergència perquè no hi tenien un punt de referència: “Aquesta pregunta ens es aliena. El diari té 100 empleats i estem contents perquè és un projecte nou i ha creat ocupació.”<sup>343</sup> En general, l'estudi de les condicions laborals en l'àmbit de la convergència digital té a veure, com expliquen Javier Díaz-Noci i José Larrañaga (2010), amb “las relaciones entre las redacciones de los diferentes medios del mismo grupo, el flujo de información, las figuras laborales, así como la compensación que los profesionales obtienen por la posible polivalencia de su trabajo” (p. 95).

En aquest sentit, els investigadors van analitzar, per exemple, la relació entre les redaccions del diari *ElMundo* i *ElMundo.es*, del diari *Marca* i *Marca.com*, *Expansión* i *Expansion.com*; tots mitjans pertanyents a Unidad Editorial. En fer-ho, van establir quatre escenaris per catalogar més de 200 mitjans: “Puede suceder que varias redacciones no establezcan ningún tipo de colaboración hasta que estén integradas en un mismo espacio físico” (Díaz-Noci & Larrañaga Zubizarreta, 2010, p. 99). Aleshores, pot haver hi una relació mínima, poden funcionar en espais separats, en espais comuns o —el més semblant a l'ARA— pot haver-hi una redacció integrada.

Es el máximo nivel de convergencia, dado que existe una fusión total de las distintas redacciones, que trabajan bajo una estructura organizativa única y producen contenidos indistintamente para diversos medios de comunicación (Díaz-Noci & Larrañaga Zubizarreta, 2010, p. 100).

Cal insistir-hi en el perquè no tindria sentit comparar la redacció del diari ARA —paper— amb la redacció de l'ARA.cat —digital: perquè els redactors treballen dins d'una mateixa redacció, per a un únic mitjà. La diferència és fonamental: “En su mayoría, los grupos mediáticos españoles disponen de empresas diferentes para cada medio y de convenios específicos para cada uno de ellos” (Díaz-Noci & Larrañaga Zubizarreta, 2010, p. 124). El resultat és una barrera salarial que discrimina segons la plataforma: “La peor situación en cuanto a condiciones de trabajo la sufren los redactores de los cybermedios, para quienes la precariedad es una regla común. Ganan menos y tienen peores horarios y turnos de trabajo que los compañeros de prensa,” (Díaz-Noci & Larrañaga Zubizarreta, 2010, p. 124) la qual cosa no passa a l'ARA, on les condicions laborals que hi ha, hi són per a tothom.

A l'any 2012, qüestionats sobre aquest tema, les percepcions de la redacció compartien un mateix punt amb certes variables. “Es treballa molt,”<sup>344</sup> deia el director adjunt, Ignasi Aragay. Però,

---

<sup>343</sup> M. Marrón (comunicació personal, 6 de febrer, 2012)

<sup>344</sup> I. Aragay (comunicació personal, 14 de novembre, 2012)



en millors condicions professionals: “Abans, n’escrivies sempre amb més dubtes. Era una informació més pobre. Ja fa temps que els diaris s’han d’espavilar. I per tant, això ha repercutit en la vida laboral dels periodistes.”<sup>345</sup> El cap de l’edició en paper, hi estava d’acord:

Però és gairebé impossible un dia que un redactor no tregui alguna cosa al paper. Tots els redactors són imprescindibles per treure’l. No és com un equip de futbol que té la plantilla de 23 jugadors, però hi ha 17 convocats. No. Aquí, tots estan en la convocatòria de cada dia.<sup>346</sup>

I a les seccions sentien la pressió de la jugada: “Treballem amb molta més intensitat,”<sup>347</sup> deia el cap de Política, Ferran Casas.

Aquí ja podem estar a les 10 del matí súper *enxufats* perquè jo estava en un debat al Parlament i estem fent-lo o està compareixent no sé qui i estem fent una retransmissió en directe. Vull dir, que la nostra jornada laboral, crec que això ens la fa una mica més llarga i molt més intensa.<sup>348</sup>

I la plantilla, sempre a peu de gespa, ho nota: “Si ha de passar *algo* molt gros a l’una de la nit,”<sup>349</sup> explicava l’Oriol March, “ets periodista de l’ARA i de l’ARA.cat”. Aleshores, toca pensar. Els redactors juguen a dues bandes: “Sempre disponible i sempre disposat a treballar. Crec que la rutina periodística ara és molt bèstia.” No només ell ho creia. També ho pensava en Marc Colomer: “Ja naixem amb una plantilla absolutament ajustada a les possibilitats econòmiques del moment. Això també implica que ha d’haver-hi una entrega bestial. Cal que hi hagi convicció en el projecte.”<sup>350</sup> I ells, la tenien, però no n’hi havia prou amb això: “No compensa gens. Ni per sou, ni per satisfaccions. Compensa quan tens la sensació que has fet la feina que havies de fer.” Poc després del primer any de recorregut, van establir el Comitè d’Empresa, just després d’una primera onada d’acomiadaments. El redactor de Política, Roger Tugas, en va ser un dels primers membres i promotors:

Aquest diari va sortir al carrer amb molta gent jove, molta il·l·lúsió, moltes ganes. Sabíem que era una empresa molt difícil i clar, tothom ja tenia assumit que qui venia aquí treballava moltes hores i per un sou molt baix. Però ja està, perquè ficaves una dosi d’il·l·lúsió que acabava d’omplir els teus incentius. El que passa és que clar, d’això ja fa tres anys i mig, i és veritat que la gent ha anat cremant-se una

---

<sup>345</sup> I. Aragay (comunicación personal, 14 de novembre, 2012)

<sup>346</sup> J. Cortada (comunicación personal, 18 d’abril, 2012)

<sup>347</sup> F. Casas (comunicación personal, 20 de febrero, 2012)

<sup>348</sup> F. Casas (comunicación personal, 20 de febrero, 2012)

<sup>349</sup> O. March (comunicación personal, 27 de març, 2012)

<sup>350</sup> M. Colomer (comunicación personal, 27 de març, 2012)

mica, perquè, diguem-ne, la dosi d'il·lusió i d'energia que hi ha al principi, va decaient. I la càrrega de feina i la retribució salarial, es manté bastant com estava al principi.<sup>351</sup>

En sortir, l'ARA s'havia plantejat un pla de negoci que amb el pas del temps es feia difícil d'arribar. I la redacció n'era conscient. Només demanaven que el sacrifici no fos etern: "Estem disposats a renunciar a certes coses un temps", deia Tugas, "però no de forma indefinida."<sup>352</sup> En un primer terme, el Comitè d'Empresa es va plantejar millorar les condicions del personal que cobrava menys en l'escala general de salaris: "Acabar amb els sous *mileuristes*", afirmava. "Que tothom que cobrava 18 mil euros a l'any, que son mil nets al mes, passessin a cobrar 1.200 euros, com a mínim." Missió assolida. "Això ha afectat unes 12 persones, em sembla." També van aconseguir que a partir del tretzè diumenge treballat a l'any, es pagués addicional, a banda de descansar-lo després. I el més important: "Amb el tema d'acomiar el que sí és que hem tocat terrat,"<sup>353</sup> sostenia Tugas. L'ARA no es podia fer amb menys persones de les que ja hi eren. Les futures batalles que lliurarien tenien a veure amb els autònoms: "És a dir, hi ha persones que són aquí des del primer dia, per tant, tres anys treballant, i que no poden fer vacances, perquè si les fan, aquell mes no cobren."<sup>354</sup> Després d'un seguit de negociacions, van aconseguir la regularització d'aquest personal, però encara quedava la més difícil de totes les batalles: racionalitzar els horaris. O, com deia Jordi Cortada, gestionar el caos:

Des del principi s'ha intentat que tot fos molt planificat. Jo sempre he pensat que no necessàriament ha de ser-ho. Que això no és necessàriament més bo. La informació, i fer un diari, moltes vegades és caòtic, perquè no saps a quina hora es modifica una informació, no saps a quina hora ve el que és important. A quina hora tens tota la informació per a decidir una portada. L'important és que l'estructura del diari estigui acostumada a treballar en el caos. Acostumada a rendir, pensar i reaccionar en el caos. Sí que hi ha una sèrie de coses que són bàsiques: és a dir, la informació que pot estar acabada ha d'estar acabada. La pàgina que pot estar tancada ha d'estar tancada. No la mantinguem oberta perquè sí. No ens entretinguem.<sup>355</sup>

I Tugas ho reconeixia: "Sí que hi ha una part d'organització. A la nit, ens consta molt marxar, perquè veiem que un acaba però si passa alguna cosa, aquesta persona o la persona que es quedi allà, s'haurà de menjar el *marrón* de canviar-ho tot."<sup>356</sup> És el peix que es mossega la cua i, a la vegada, la cadena de solidaritat que es desenvolupa en una redacció: "Fins que no veiem que tot està tancat, no acabem de marxar." La jornada de treball a l'ARA pot ser, en ocasions, de dotze hores diàries:

---

<sup>351</sup> R. Tugas (comunicación personal, 12 de setembre, 2013)

<sup>352</sup> R. Tugas (comunicación personal, 12 de setembre, 2013)

<sup>353</sup> R. Tugas (comunicación personal, 12 de setembre, 2013)

<sup>354</sup> R. Tugas (comunicación personal, 12 de setembre, 2013)

<sup>355</sup> J. Cortada (comunicación personal, 18 d'abril, 2012)

<sup>356</sup> R. Tugas (comunicación personal, 12 de setembre, 2013)

“Treballem molt, però avui dia tothom treballa molt,”<sup>357</sup> deia Sílvia Barroso. Aragay sap que els redactors tenen un conveni de vuit hores, però que en realitat “com en tots els diaris,” això no es compleix, en part “perquè la gent també és responsable, vol que tot surti bé, que no se li escapi res.”<sup>358</sup>

Posats a buscar-ne fórmules, la redacció va llançar propostes. Ho explica Tugas:

El que proposàvem, com a solució de consens, era fixar un equip de tancament que fos, no sé, 3, 4 5 persones... que de forma rotatòria anessin venint a la nit, i que els periodistes a partir de certa hora es poguessin desentendre del web. Que ells fessin web i nosaltres dedicar-nos a acabar el paper. Llavors, en acabar la nostra peça, poder marxar i si hi ha d'haver-hi algun canvi d'última hora, que aquestes persones fossin les que s'encarreguessin d'acabar de maquillar la secció. L'empresa no ho va veure bé. Deia que no era la solució.<sup>359</sup>

En aquest sentit, Mònica Terribas va fer un intent de racionalització dels horaris que ja és marca de la casa: l'edició de les 23, en PDF. Les jornades de treball a l'ARA són llargues, tot i ser un dels diaris que tanca més d'hora: com la Ventafocs, a la mitjanit, l'ARA ha de ser a la rotativa. En un principi es va plantejar el tancament a les 22, però això era massa repte per a una redacció acostumada a alimentar, contínuament, dues boques de contingut: web i paper. “Però a la pràctica,” explica Tugas, “acaba sent un PDF amb els continguts que hi ha.” En tot cas, la mesura intentava posar-hi un límit més clar a la jornada de treball i en aquell moment, va ser l'única cosa que va comptar amb un consens de ple entre l'empresa i els treballadors, fins a transformar-se en un hàbit d'èxit per a l'audiència de l'ARA. Cada dia, segons el conseller delegat, entre sis i set mil persones es descarreguen l'edició de les 23 en PDF. El problema és que aquestes xifres a nivell d'OJD d'anunciants, no sumen a les vendes del diari en paper: “Aleshores”, explica Salvador García Ruiz, “això és un desavantatge molt gran perquè clar, la gent que es baixa el diari son subscriptors que se'l baixen per l'iPad, etc. Això hauríem de posar-lo en valor.” Però els anunciants no ho fan. “Nosaltres sempre hem tingut el focus en els subscriptors,”<sup>360</sup> diu el conseller delegat, “i últimament encara més.” L'estratègia empresarial va molt dirigida cap allà: “Captem subscriptors que inicialment comencen com a digitals i eventualment intentem fer el paper el cap de setmana. Els captem molt pel digital, amb la idea que el cap de setmana passin al paper.” Amb això al cap, és normal que els redactors volguessin, al menys fins a certa hora del dia, desentendre'ns del digital, per posar tota l'energia en el tancament del paper.

---

<sup>357</sup> S. Barroso (comunicación personal, 09 de gener, 2012)

<sup>358</sup> I. Aragay (comunicación personal, 14 d'octubre, 2011)

<sup>359</sup> R. Tugas (comunicación personal, 12 de setembre, 2013)

<sup>360</sup> S. García (comunicación personal, 28 de juliol, 2016)

Però, com em va explicar l'Àlex Gutiérrez, també es van plantejar de fer tot el contrari:

Aquí per exemple, recordo que en algun moment donat, ens vam mirar el projecte que tenien a *El País*, amb el qual l'edició en paper, cada vegada és més petita, té menys pes específic. I alguns diaris el que fan és anar pel web i aleshores, a les dues de la tarda, uns senyors, que no formen part de les seccions, agafen els continguts i munten un diari. Tot això ho vam mirar.<sup>361</sup>

Quan els *mornings* encara no s'havien instaurat, Ferran Casas defenia que al matí es generava molta informació que la secció desaprofitava per un tema d'incompatibilitat horària:

Hi ha coses que s'haurien de cobrir, que si només féssim paper, ja ho podríem recuperar més tard, però si s'han de fer pel web, s'han de cobrir. I a la nit, si peta alguna cosa, hi ha les urgències per tal de tancar el paper, però clar, també has de cobrir-ho per la web i moltes vegades a la nit només hi ha una persona a la web.<sup>362</sup>

Tugas també pensava que calia canviar la dinàmica: “Reforçar web, sobre tot a primera i última hora, és imprescindible.”<sup>363</sup> Si hi ha manca d'efectius al matí i manca d'efectius al vespre, el que sembla més clar és que a la redacció de l'ARA li manca gent. Salvador García es queda mirant el seguit de taulells que es veuen des del seu despatx i diu: “Sí. Nosaltres som una plantilla que segurament li falta gent, però com encara estem en pèrdues, és complicat.”<sup>364</sup>

No és pas un dilema qualsevol. El producte on pots créixer encara no et genera prou ingressos. I el producte que te'ls genera, et pot acabar matant. “Jo penso que el paper segueix caient,”<sup>365</sup> diu García Ruiz, i la part que està creixent del digital, no compensa aquesta caiguda. “Nosaltres hem de ser capaços d'augmentar la publicitat, però tot i així... els mitjans tradicionals estem decidint quin ha de ser el model de negoci del futur, tots plegats.” Perquè la publicitat del paper continua caient. I d'aquesta decisió depèn, no només el funcionament de la redacció i les rutines dels periodistes, sinó en definitiva, el futur del projecte: “Penso que es pot organitzar diferent, podem créixer com a diari, com a distribució i com a ventes, si ens organitzem una mica diferent,”<sup>366</sup> reflexiona el conseller. El problema, però, és que de moment, no queda clar com.

---

<sup>361</sup> À. Gutiérrez (comunicación personal, 17 d'agost, 2016)

<sup>362</sup> F. Casas (comunicación persona, 18 d'abril de 2014)

<sup>363</sup> R. Tugas (comunicación personal, 12 de setembre, 2013)

<sup>364</sup> S. García (comunicación personal, 28 de juliol, 2016)

<sup>365</sup> S. García (comunicación personal, 28 de juliol, 2016)

<sup>366</sup> S. García (comunicación personal, 28 de juliol, 2016)

## 6.2. Rutines periodístiques | Mantenir la coherència

*La principal dificultat des del punt de vista de les rutines és acostumar-se a la rapidesa que comporta una producció informativa multimèdia (...) Hi ha experiències professionals que indiquen que la clau de l'èxit en la integració de redaccions rau en un canvi en els processos productius. Si no es redissenya la forma de treballar, els periodistes difícilment s'adaptaran als nous reptes (Masip & Micó, 2010, p. 89).*

El dia que Maiol Roger va sortir de vacances, un edifici es va ensorrar a Vilanova i la Geltrú. Quan Francina Bosch s'apropava a la secció de Societat per posar-los en alerta, Maiol ja era al telèfon amb el Gerard Pruna per avisar que ell hi aniria a veure el què. L'ensorrament es va produir a les 8:55 hores, “en una casa situada al número 36 de la rambla.”<sup>367</sup> A les 9:57, el vilanoví ja ho havia publicat a la secció de Societat, incloent-hi foto, feta per ell, i un tuit incrustat del cos de bombers de la Generalitat. És l'avantatge de viure en el lloc dels fets.

L'objectiu d'aquest capítol és aterrar amb exemples pràctics el funcionament de la redacció que, com hem vist, treballa sota unes condicions que no s'acaben d'ajustar del tot a les necessitats del web. A l'any 2010, un ampli estudi sobre la convergència comunicativa a la premsa local i comarcal (Masip & Micó, 2010), ja va assenyalar al menys tres dels elements que trobem a l'ARA: més feina, més temps dintre de la redacció, menys hores fent carrer. Vertigen. “La producció de peces en diversos formats per a diferents suports i l'adaptació dels continguts als respectius llenguatges i peculiaritats comporten una sobrecàrrega de feina per als periodistes” (Masip & Micó, 2010, p. 38), la qual cosa ha obligat a ampliar la jornada laboral i a modificar els torns horaris. La proposta és veure com s'articula tot això, descrivint un dia a la vida dels periodistes de l'ARA.

### 6.2.1. Un *afternoon*

Durant l'absència de Maiol, Joan Serra quedarà a càrrec de la secció de Política, amb el suport d'Oriol March. Avui, Joan té un dia complicat. No ha pogut ser a la reunió del migdia. Per això, David Miró canta el temes per ell: a les 10 h comença l'últim ple del Parlament i “hem d'estar pendents fins dijous,”<sup>368</sup> perquè debatran les conclusions de la comissió d'estudi del procés constituent pactades entre Junts pel Sí i la CUP. “No sembla que hagi de ser avui”, diu, quan les forces independentistes desafii el Tribunal Constitucional. “L'altre focus d'atenció és Madrid,” explica, ja que comencen els contactes del rei amb els partits. I avui al vespre “el Partit Demòcrata Català ens passarà quins sons els seus arguments per demanar grup propi”, seguint una estratègia similar a l'emprada pel PNV. Però

---

<sup>367</sup> Roger, M. (2016, juliol 21). Enfonsament parcial d'un edifici amb tres veïns a Vilanova i la Geltrú. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/w2nzbo>

<sup>368</sup> D. Miró (comunicació personal, 26 de juliol, 2016)

hi ha més temes: “A part d’això, avui l’ANC dóna més detalls de cara a la Diada i tenim a l’Albano Dante Fachín com a guanyador de les primàries de Podem, que és el més *renyero* de tots, el més incontrolable i el que no volia *Pablemos* en cap cas,” finalitza Miró.

Són tres quarts de tres i en Joan finalment s’asseu en el seu lloc. Durant el matí ha estat al darrere de la història de Dante Fachín: “He avançat la noti perquè ho ha comunicat l’Echenique per videoconferència, i he tirat amb el títol ‘serà el secretari general’, i me n’he anat *pitant* a la roda de premsa.”<sup>369</sup> Un cop allà, tenia dues opcions per publicar al digital: “O feia una altra noti quan ja estava corrent això o canviava el subtítol i feia tuits a partir d’això.” Va triar-ne la segona: “Poso subtítol nou, el resultat, les declaracions, més valoracions, amb els *links* del que hem fet fins ara i llavors, tuits.” Què pensa sobre el RUI, què pensa sobre la comissió d’estudi del procés constituent, què pensa sobre com s’ha d’organitzar el partit. Un parell de piulades amb diferent informació i un mateix enllaç. Aquest nomenament és el tipus d’acte que reclama seguiment en directe —allà, on tenen lloc els fets—, sobre tot si es busca una entrevista en exclusiva o, en tot cas, quelcom més que una roda de premsa. I això era, precisament, el que volia Serra:

Al principi de les primàries ja vaig anar a la primera ronda que va fer. Ja el coneixia i li vaig dir: “Escolta’m, quan surtis, si és que surts, vull una entrevista amb tu. Tan ràpid com sigui possible. El mateix dia, l’endemà, pel cap de setmana, quan sigui.” Ho vaig fer amb ell, amb el seu cap de premsa per a les primàries i amb el cap de premsa de Podem Catalunya. Tots tres tenien la petició. I avui els hi he recordat a tots tres. I ara tenen la llista de vuit *tius* i espero que jo no sigui el vuitè, perquè em mereixeria ser el primer o el segon. Segur volen fer una tele, una ràdio... <sup>370</sup>

Potser un diari. Però avui, malament rai perquè Joan acaba de rebre el llançat de l’edició en paper i té poc espai: “M’han donat tres pàgines però n’he demanat quatre, perquè crec que avui quatre necessitem.” En realitat, posats a demanar, Joan en demanaria cinc. Davant la quadrícula que conté el dibuix de com serà l’ARA de paper de l’endemà (Il·lustració 48), explica les previsions, tal i com ho ha anunciat Miró a la reunió del migdia: el ple del Parlament; com es configura el grup propi de Convergència a Madrid, un tema que el diari vendrà com a Exclusiva i que publicarà *web-first* “a la tarda i després ho passarem al paper”; el nomenament de Dante Fachín, i els preparatius per la Diada. Quatre temes en total. Però l’actualitat és capritxosa. Què pot passar? “Que al ple, cosa que avui no és lògic que passi, sinó que sigui demà, decideixin votar les conclusions de la comissió. Podria ser dijous, al final de tot o a mitja sessió.” Una alternativa és que sigui dimecres, perquè hi hauran tots els diputats i podria ser després de la sessió de control: “En canvi, avui no hi seran tots,” explica.

---

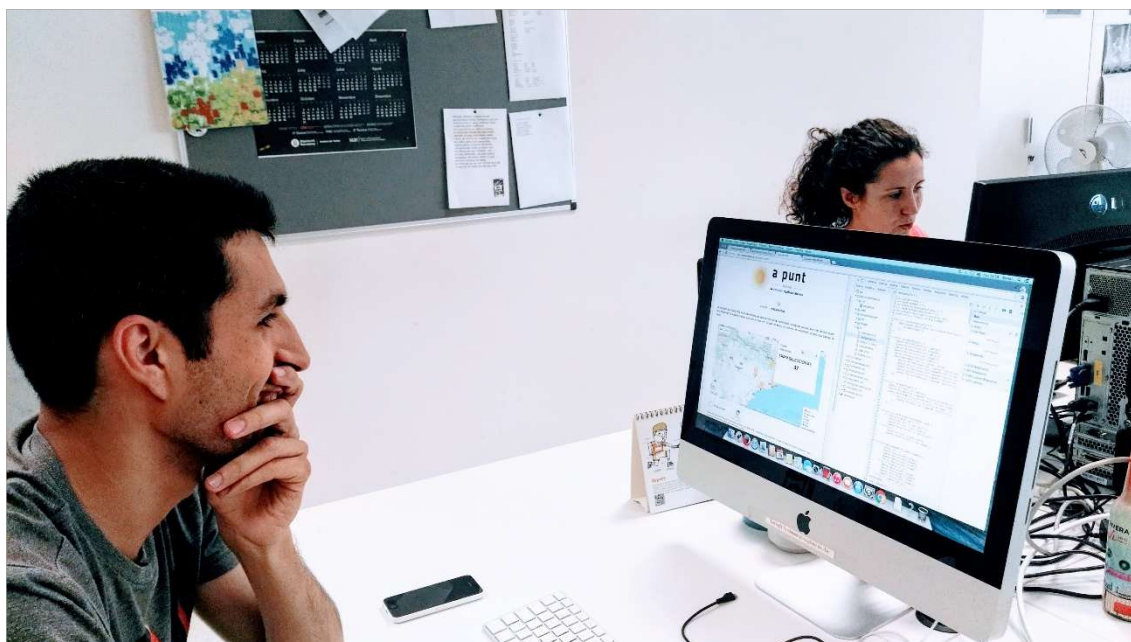
<sup>369</sup> J. Serra (comunicació personal, 26 de juliol, 2016)

<sup>370</sup> J. Serra (comunicació personal, 26 de juliol, 2016)



mobilitzacions en cinc ciutats i una crida a la ‘unitat’ per ‘culminar’ el procés,”<sup>372</sup> amb declaracions dels presidents de les dues entitats, Jordi Sánchez i Jordi Cuixart. A les 14:33, un altre tuit: “La mobilització de l’11-S a Barcelona serà al Passeig de Sant Joan. Ho va avançar l’ARA.”<sup>373</sup> I a les 14:37, un nou enllaç que la Laia no signa: “Guia per no perdre detall de la mobilització de l’11-S.”<sup>374</sup> Un cop a la redacció, tindrà problemes per incrustar el codi html d’un mapa interactiu que surt al web de l’ANC, després que els usuaris s’han apuntat a la mobilització: “No l’he pogut *embedar*,” li dirà a la Francina i a l’Auri García. La versió de tot això que acabarà al paper també en portarà un, però ni incrustat, ni interactiu: una imatge feta pel departament d’Infografia, amb els cinc escenaris de la Diada: Barcelona, Tarragona, Salt, Lleida i Berga.

Il·lustració 49 | Auri García inspecciona codi html (26/07/2016)



En caure la tarda, la Laia li dirà al Joan que el text ja és al Milenium: “Els detalls de tot això (al paper) jo no els he posat... perquè era com repetir,”<sup>375</sup> li diu. Repetir el que ja havia dit al digital i, en el fons, repetir allò que tothom ja estava dient: “O sigui, dir on es farà a cada ciutat, etc. Només

---

<sup>372</sup> Secció de Política del diari ARA [ARApolitica] (13:07 - 26 jul. 2016) L’11-S de l’@assemblea i @omnium: mobilitzacions en cinc ciutats i una crida a la “unitat” per “culminar” el procés [Tweet] Disponible a <https://goo.gl/bvDR75>

<sup>373</sup> Secció de Política del diari ARA [ARApolitica] (14:33 - 26 jul. 2016) La mobilització de l’11-S a Barcelona serà al Passeig de Sant Joan [http://ara.cat/\\_6095ec19?s=t](http://ara.cat/_6095ec19?s=t) Ho va avançar l’ARA [Tweet] Disponible a <https://goo.gl/ZQLHnf>

<sup>374</sup> Secció de Política del diari ARA [ARApolitica] (14:37 - 26 jul. 2016) Guia per no perdre detall de la mobilització de l’11-S <https://goo.gl/6Gp4SH> [Tweet] Disponible a <https://goo.gl/qj1XBH>

<sup>375</sup> L. Vicens (comunicació personal, 27 de juliol, 2016)



he posat la de Barcelona, però l'adreça de cada mobilització, no. He preferit posar més cosa política.” Joan hi està d'acord. De fet, des de les 14h, ja li havia demanat que anés preparant la seva pàgina: “Demana el gràfic... i si podem avançar-ho amb tu, millor.” És a dir, abans de les 16h, quan en principi, pleguen tots els que fan *mornings*. En posar-s'hi, Laia va demanar l'ajuda de l'Oriol March, per recordar-se dels detalls de les mobilitzacions anteriors. Antecedents. A veure:

- 2014 és ‘president posi les urnes’ — diu March. 2013 és allò, el melindro de la Via Catalana, de tots som amics. Imaginat d'agafar un *pavo* que no coneixes de res... com els estats bàltics.
- Quina mandra, eh! —diu la Laia.
- Que el Jordi Pujol va fer una crida a la mobilització per anar a l'Ebre i va triomfar perquè encara no havia robat... *bueno*, havia robat però no ho havia dit.

Laia marxarà pels volts de les 18h, deixant la seva peça acabada, a l'espera de correccions del gràfic. Un cop Infografia ho tanqui, la seva pàgina estarà enllestida per corregir i passar a blau.

Serà la cinquena Diada seguida de reivindicació a favor de la independència de Catalunya. Lluny, però, d'abaixar els braços, l'ANC i Òmnium Cultural van fer una crida ahir a convertir la mobilització de l'Onze de Setembre en “la més gran de la història” del país.<sup>376</sup>

Així arrenca la nota que Laia publicarà l'endemà. I fins *tomorrow morning!* Però al diari, la vida continua i encara queda molta jornada per davant. Després de dinar, David Miró avisa a March i a Serra que a Twitter estan donant per confirmat el relleu de Daniel de Alfonso al davant de l'Oficina Antifrau. Aquest és un tema que, como tots, l'ARA ha seguit des de que Público va filtrar les converses de De Alfonso amb el ministre de l'Interior, Jorge Fernández Díaz, quan abans de la consulta del 9-N, es posaven d'acord per buscar d'escàndols que afectessin Convergència Democràtica i Esquerra Republicana. A finals de juny, el Parlament el va cessar.<sup>377</sup> I Serra va seguir “l'últim dia del director al despatx”<sup>378</sup> i els primers de l'interinatge de Maite Masià, qui va assumir el

---

<sup>376</sup> Vicens, L. (2016, juliol 27). Una Diada descentralitzada i amb crides a la unitat sobiranista. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/CF5J92>

<sup>377</sup> Serra Carné, J; Pruna, G. i Sara González. (2016, juny 29). El Parlament destitueix el director de l'Oficina Antifrau. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/rvVyrA>

<sup>378</sup> Serra Carné, J. (2016, juny 30). L'últim dia del director al despatx d'Antifrau. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/YLxbRY>



Il·lustració 50 | Seguiment d'agenda

càrrec a l'espera del nomenament d'un substitut. Ara sonava el nom de Miguel Ángel Gimeno i a la secció s'havien de fer amb la història. Ja ElNacional.cat tirava pel dret: “Puigdemont proposa Miguel Ángel Gimeno com a nou director de l'Oficina Antifrau.”<sup>379</sup> A la nota, Marta Lasala deia que “el cap de l'executiu català ha comunicat la seva proposta a la presidenta del Parlament, Carme Forcadell, aquesta mateixa tarda, en una breu reunió al seu despatx a la cambra catalana, i en les properes hores ho traslladarà als responsables dels diferents grups parlamentaris.” La Vanguardia Digital relliscava titulant: “El fiscal Sánchez Ulled, favorito para dirigir la Oficina Antifrau.”<sup>380</sup> Més tard, farien l'esmena: “Puigdemont convence a Miguel Ángel Gimeno.”<sup>381</sup> La notícia s'escampa i ja és un fet que no es posarà més en dubte. A tres quarts de sis, el compte general de l'ARA ho tuiteja i March es posa a fer trucades per ampliar la informació.

- Ha sigut avui, l'acceptació? ja fa dies que ha acceptat això? Esquerra bé? Pactat i tot? —li demana per telèfon a una de les seves fonts.

Al web i al paper de l'endemà, Serra i March signen una nota que comença així: “Després de dies de contactes intensos, Miguel Ángel Gimeno ha comunicat aquest dimarts definitivament que acceptava l'oferiment del president de la Generalitat, Carles Puigdemont...”<sup>382</sup> I passa una curiositat. Durant una estona a la portada de l'ARA.cat, posa: “Miquel Àngel Gimeno accepta...”.

- És Miquel Àngel o Miguel Ángel? —es pregunten els periodistes.

“Jo hoestic veient a la nostra web”, diu l'Oriol March, “de les dues maneres.” Fins ara ho havien catalanitzat, o mig catalanitzat: Miquel *Àngel*. Tiren marxa enrere. Canvien el text al paper i al

379 Lasalas, M. (2016, juliol 26). Puigdemont proposa Miguel Ángel Gimeno com a nou director de l'Oficina Antifrau ElNacional.cat. Disponible a <https://goo.gl/mKQ2UQ>

380 Mayor Ortega, L. (2016, juliol 26). El fiscal Sánchez Ulled, favorito para dirigir la Oficina Antifrau. La Vanguardia Digital. Disponible a <https://goo.gl/ph1tE>

381 Mayor Ortega, L. (2016, juliol 26). Gimeno será elegido director de la Antifrau con al menos los votos de JxSí, el PSC y la CUP. La Vanguardia Digital. Disponible a <https://goo.gl/zJMVuN>

382 March, O i Joan Serra Carné. (2016, juliol 26). Puigdemont tria Gimeno per girar full al capdavant de l'Oficina Antifrau. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/4aIody>



En acabar de mirar la distribució de temes, Serra diu: “Obrim amb el PP.” Vet així com l’obertura que planificava Ferran Casas des de Madrid va passar d’obrir secció a tancar-la. Des del migdia, l’ex-tresorer Luis Bárcenas va tornar a ser notícia quan un jutjat de Madrid va emetre un auto processant el PP per esborrar els discs durs dels seus ordinadors: “La intenció del partido habría sido, según apunta la magistrada, impedir que la Justicia accediera a los datos sobre la *contabilidad B* que el ex tesorero supuestamente guardaba en los discos duros,”<sup>385</sup> informava *El Mundo*. A tres quarts de tres, l’ARA ja tenia la notícia penjada a partir d’un teletip de l’agència EFE. Però, a la tarda, la directora i els subdirectors decideixen a la reunió de portada del paper, que aquest tema obrirà demà. I Política s’haurà de menjar el *marrón* de canviar-ho tot “perquè la secció tingues coherència,” com dirà després Serra. No tenia massa sentit obrir diari amb una nota que surt d’última.

**Il·lustració 52** | Del llançat al paper, l’ARA del dimecres (27/07/2016)



Aleshores, David Miró parla amb Casas, per telèfon. Neus Vidal s’encarrega de Bárcenas, al paper. “És un auto que no m’he llegit,”<sup>386</sup> es lamenta sense aixecar mans del teclat. Un cop Gerard ha acabat la seva nota, la recolza amb les claus del cas i el PP. Després amb Serra, buscan el títol principal: “La jutge processa el PP per destruir proves i complica el camí a Rajoy. Els populars, que van esborrar els ordinadors de Bárcenas, seran els primers a anar a judici com a partit.”<sup>387</sup> A les 19:27, un cop coordinat els canvis entre Madrid i Barcelona, llancen la nota de Casas pel web: “EXCLUSIVA DE L’ARA. Càlcul aritmètic: La fórmula que donarà grup parlamentari al PDC.”<sup>388</sup> I des dels seus comptes personals se’n fan ressò Miró, Aragay, Casas i fins i tot, Toni Soler.

385 Marraco, M. (2016, juliol 26). La juez cree que el PP destruyó ordenadores para ocultar pruebas. *El Mundo*. Disponible a <https://goo.gl/OB6Cfa>

386 N. Vidal (comunicación personal, 26 de juliol, 2016)

387 Vidal, N. (2016, juliol 26). La jutge processa el PP per destruir proves i complica el camí a Rajoy. *Diari ARA*. Disponible a <https://goo.gl/JOvj86>

388 Casas, F. (2016, juliol 26). Càlcul aritmètic: la fórmula que donarà grup parlamentari al PDC. *Diari ARA*. Disponible a <https://goo.gl/>



Ara bé, durant el dia, la secció ha anat publicant moltes altres coses, molts d'altres temes que no han tocar paper. Gairebé a les 12h, Casas ja escrivia: “En Comú Podem renuncia a donar batalla a la mesa per tenir grup propi al Congrés.”<sup>389</sup> A les 13:51, March: “El Govern posa les bases per crear l’Agència de Ciberseguretat de Catalunya davant les amenaces digitals.”<sup>390</sup> A les 14:09, també: “Votar per correu no garanteix el dret a vot dels catalans a l’estranger: nou avenç del Govern en el vot electrònic”<sup>391</sup> i, a les 14:22, “Munté defensa que es debatin les conclusions del procés constituent al ple i critica l’advertència del TC.”<sup>392</sup> La màquina de l’ARA no para.

<sup>389</sup> Casas, F. (2016, juliol 26). En Comú Podem renuncia a donar batalla a la mesa per tenir grup propi al Congrés. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/OzjNKi>

<sup>390</sup> March, O. (2016, juliol 26). El Govern posa les bases per crear l’Agència de Ciberseguretat de Catalunya davant les amenaces digitals. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/10U9Pj>

<sup>391</sup> March, O. (2016, juliol 26). “Votar per correu no garanteix el dret a vot dels catalans a l’estranger”: nou avenç del Govern en el vot electrònic. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/kS5SgU>

<sup>392</sup> March, O. (2016, juliol 26). Munté defensa que es debatin les conclusions del procés constituent al ple i critica l’advertència del TC. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/R6c4tj>

Cap a les 18h, el periodista d'Economia, Albert Vidal, es gira i li diu a Vidal:

- Neus, aquesta multa del TSJC a Manos Limpias, la teniu?
- Sí, ara la penjaré.<sup>393</sup>

A les 22, finalment, Neus s'aixecarà de la cadira i marxarà cap a casa. La resta encara trigarà una mica més. I demà, tots d'hora perquè Gimeno —Miquel Àngel, *Miguel Ángel*, a aquestes alçades és igual— compareix a dos quarts de nou a la comissió d'afers institucionals, que n'avaluarà la seva idoneïtat. El focus es mantindrà a la cambra, ja que a les 10 hi haurà sessió de control als consellers i al president de la Generalitat. Encara sort que Albano Dante no li ha donat l'entrevista a Joan Serra... però tot arribarà, a finals d'aquesta mateixa setmana. El tancament definitiu de l'edició en paper es fa a mitjanit, quan, com sabem, molts dels continguts pugen de forma automàtica cap al web, esperant ser tuitejats l'endemà, per la gent que fa *mornings*.

### 6.2.2. Un *morning*

Fins ara, el torn d'horari dels matins sembla el canvi més substancial dins la rutina dels periodistes. Malauradament, en termes d'aquesta recerca, és una franja que vam veure funcionar en el moment menys adient per tal de treure'n observacions conclusives: l'estiu. "Aquests dies som menys gent, per tant no fem la reunió del matí,"<sup>394</sup> em va explicar Georgina Ferri. Pel moment de l'entrevista, feia set mesos que treballava a l'ARA. Té 32 anys i molta experiència en el periodisme audiovisual: CNN+, Cuatro, Mediaset, TerraTV i un pas de tres anys pel Departament d'Economia i Coneixement de la Generalitat de Catalunya, on va treballar colze a colze amb Esther Vera.

Durant els dies d'estiu, els periodistes que fan el torn de matí arriben una hora més tard. La Georgina, però, sí o sí, és a la redacció des de dos quarts de vuit. La primera cosa que fa és preparar l'alerta de Telegram, una aplicació gratuïta de missatgeria que permet crear canals per fer difusió a audiències il·limitades,<sup>395</sup> la qual cosa van decidir fer en vigílies de Sant Jordi de l'any 2016. Vet aquí el primer missatge que van enviar: "Benvingut/da al canal oficial de l'ARA a Telegram. Aquest Sant Jordi començarem l'activitat! Gràcies per seguir-nos i no dubtis en compartir aquest canal amb els teus contactes!"<sup>396</sup> acompanyat d'una foto de l'equip al *foyer*. Es tracta d'un canal unidireccional on només es poden reenviar continguts o obrir enllaços.

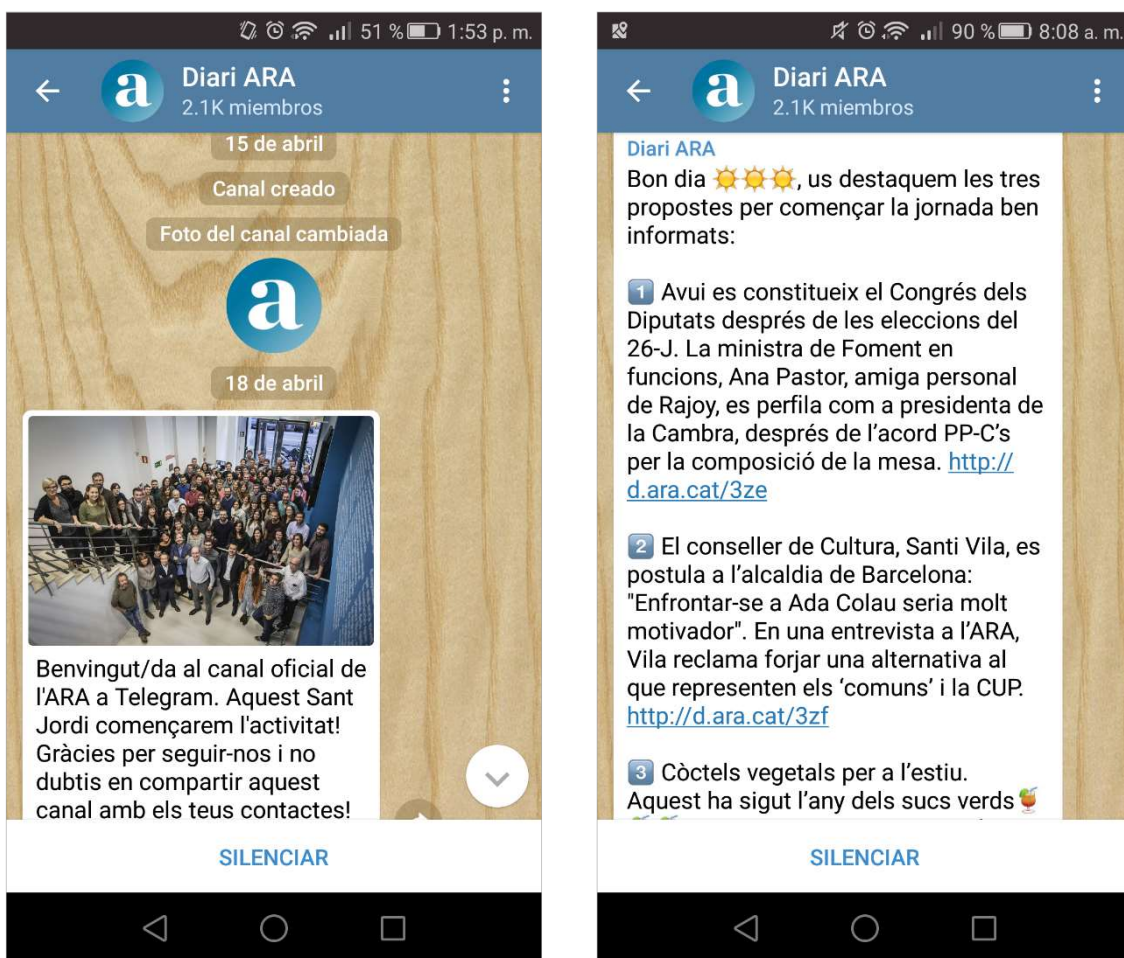
---

<sup>393</sup> EL TSJC multa amb 3.000 euros Manos Limpias per difondre la declaració d'Artur Mas. (2016, juliol 26). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/IIspQl>

<sup>394</sup> G. Ferri (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

<sup>395</sup> Preguntas frecuentes. (n.d.) Telegram.com. Disponible a <https://goo.gl/HGgidr>

<sup>396</sup> Borràs, E. [Enricb] (18:23 - 18 abr. 2016) A l'ARA ens hem passat a @telegram! Busca Diari ARA al cercador de l'aplicació, a partir de Sant Jordi comencem [Tweet] Disponible a <https://goo.gl/W2H15f>



Prepara el text, amb una mica de gràcia, fent servir emoticones com tres solets per donar el bon dia: “Us destaquem les tres propostes per començar la jornada ben informats.”<sup>397</sup> Primera notícia: “Avui es constitueix el Congrés dels Diputats després de les eleccions del 26-J. La ministra de Foment en funcions, Ana Pastor, amiga personal de Rajoy, es perfila com a presidenta de la Cambra, després de l'acord PP-C's per la composició de la mesa,” amb l'enllaç web<sup>398</sup> de la nota que obre el diari i la secció de Política de l'edició en paper. Segona notícia: “El conseller de Cultura, Santi Vila, es postula a l'alcaldia de Barcelona: ‘Enfrontar-se a Ada Colau seria molt motivador’. En una entrevista a l'ARA, Vila reclama forjar una alternativa al que representen els ‘comuns’ i la CUP”, amb l'enllaç<sup>399</sup> que conté

<sup>397</sup> Bon dia ☀☀☀, us destaquem les tres propostes per començar la jornada ben informats... (08:58 – 19 jul. 2016) Telegram search. Disponible a <https://goo.gl/cmxxip>

<sup>398</sup> Casas, F i Mariona Ferrer i Fornells. (2016, juliol 19). El fracàs de l'alternativa dóna al PP i a C's el control del Congrés. Diari ARA. Disponible a <http://d.ara.cat/3ze>

<sup>399</sup> Bassas, A. (2016, juliol 19). Santi Vila: “El RUI em sembla una aportació inoportuna i injustificada”. Diari ARA. Disponible a <http://d.ara.cat/3zf>

l'entrevista tal qual com va acabar a l'edició en paper, signada per l'Antoni Bassas, en versió web amb el vídeo incrustat. I tercera notícia, amb emoticones de pinyes colades: “Còctels vegetals per a l'estiu. Aquest ha sigut l'any dels sucus verds: Les seves virtuts tenen molts seguidors que ara descobriran que tenen moltes més possibilitats... És un dels temes del quadern d'Estiu d'avui...”, amb el corresponent enllaç.<sup>400</sup> “El primer còctel vegetal de la història devia ser el Bloody Mary, fet amb tomàquet, una branqueta d'api i també tabasco, sal, pebre, salsa Perrins i suc de llimona”, arrenca el reportatge. La Georgina va preferir estalviar-se l'esment a l'alcohol: “No ho vendré així.”<sup>401</sup> Massa d'hora, potser.

De seguides, prepara el *push* de l'App mòbil. Des del Bitban, Georgina fa una notícia que penjarà de la secció de Mèdia i que no comptarà com a part dels deu clics permesos per als no-subscriptors de l'ARA. A diferència de Telegram, on l'aplicació és alhora la dipositària del contingut —el missatge—, el *push* de l'App mòbil és una alerta que en clicar s'obre al navegador dels usuaris que s'han descarregat l'App al telèfon o l'iPad. Sota el titular “Acord PP-C's per la presidència del Congrés i quatre claus més del dia” es promociona l'obertura del diari en paper i les notícies que alhora es trobaran al web, després del tancament de la nit anterior. Són “les cinc propostes de l'ARA per començar la jornada ben informats”, sense emoticones i amb textos hipervinculats.

En aquest cas, el text sí que és una versió de l'enviat abans per Telegram. Un exemple:

[Avui es constitueix el Congrés dels Diputats després de les eleccions del 26-J](#). La ministra de Foment en funcions, Ana Pastor, amiga personal de Rajoy, es perfila com a presidenta de la Cambra, després de l'acord PP-C's per la composició de la mesa. **La falta d'entesa entre l'esquerra i els grups catalans fa inviable l'única alternativa.**<sup>402</sup>

Sense la frase final, és ben bé el mateix. Entre l'enviament del Telegram i el *push* de l'App, a vegades hi ha una diferència de dos quarts. Prefereixen espaiar els contactes perquè hi ha lectors que reben totes dues. Quan l'ARA va haver de triar un model, van analitzar com ho feien els altres. Es van dirimir entre dos formats. Un era el d'*El Mundo*, que fa: “Seis noticias para comenzar la mañana informado,”<sup>403</sup> amb els titulars enllaçats i prou, o *El País*, que explica una mica el contingut de cada història sota un titular genèric del tipus: “Cinco propuestas informativas a esta hora. Una selección de las historias de actualidad de la jornada.”<sup>404</sup> Va guanyar-ne la segona proposta.

---

<sup>400</sup> Gilbert, T. (2016, juliol 19). Còctels vegetals per a l'estiu. Diari ARA. Disponible a <http://d.ara.cat/3zg>

<sup>401</sup> G. Ferri (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

<sup>402</sup> Acord PP-C's per la presidència del Congrés i quatre claus més del dia. (2016, juliol 19). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/rqWv37> (negretes meves)

<sup>403</sup> Buscador El Mundo.c(n.d.). Seis noticias... El Mundo. Disponible a <https://goo.gl/vEszmU>

<sup>404</sup> Cinco propuestas informativas a esta hora. (2016, juliol 19). El País. Disponible a <https://goo.gl/4S63UF>



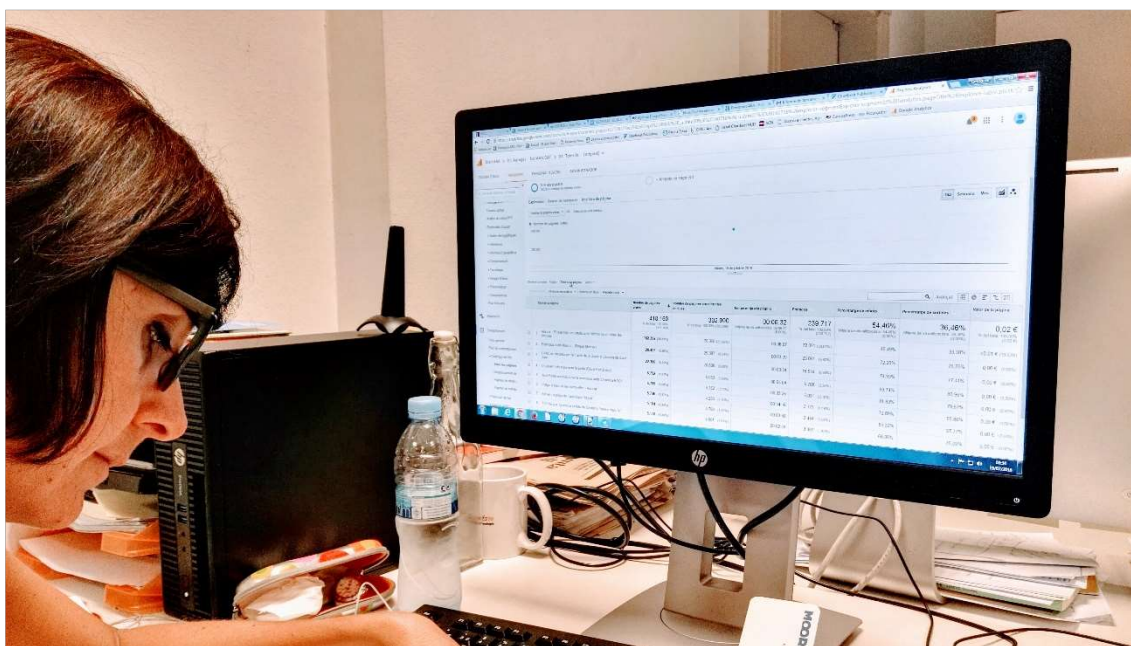
A les 8:18 ho envia a l'App, disponible per iPad, iPhone i Android. Un cop acabada aquesta feina, la subdirectora fa rondes per les seccions. Mira les previsions d'activitats segons les agències: Europa Press i l'Agència Catalana de Notícies, per exemple, i distribueix responsabilitats. És més aviat un intercanvi informal per coordinar els equips.

- Bon dia, com ho tenim avui —pregunta la Georgina.
- Avui fluixet... —respon el redactor d'esports.

El Barça comença revisions mèdiques i poca cosa més. La subdirectora creua la redacció i de Política, parla amb el redactor de guàrdia, Gerard Pruna:

- Què tal, Gerard. Avui hi ha un acte de l'ANC, oi?
- Sí, és a les 12. Hi anirà la Laia.

#### Il·lustració 55 | La subdirectora mirant les estadístiques de l'ARA.cat



Abans de fer la volta, Georgina dedica una estona a mirar els temes més vistos segons Google Analytics. Els apunta en un full de paper per després cantar-los a la reunió del migdia, “perquè la gent ho sàpiga,”<sup>405</sup> diu. Per exemple, l'article de l'Empar Moliner que van penjar ahir a la tarda i que surt avui a l'edició en paper és la peça més vista del diari: “Porta 28.437 pàgines vistes,” comenta. “Vaig veure al Facebook i ahir a la tarda ja portava més de mil m'agrades”.

---

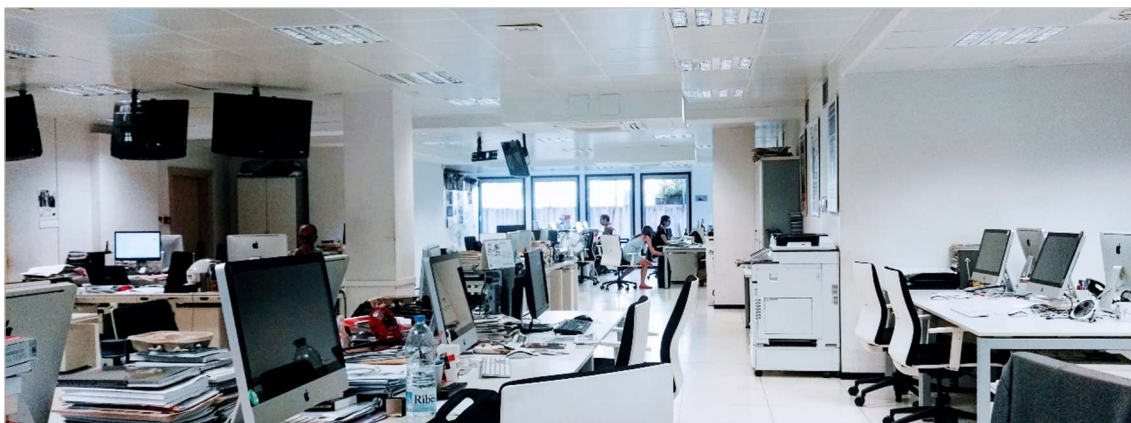
<sup>405</sup> G. Ferri (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

La següent més vista és “L’ANC es decanta per fer l’acte de la Diada al Passeig de Sant Joan,” amb 22.965 visites. I amb una davallada important, el tercer article més llegit és la columna de l’ex-diputat de la CUP, David Fernández: “O juguem tots o punxem la pilota”, amb 7.652 visites. “Es veu molt la diferència entre una cosa que s’ha viralitzat i una que no,” comenta Georgina. A partir d’aquí, la caiguda continua: “Jordi Basté anuncia la seva renovació a El Mon a RAC1”, amb 6.709 visites. I així, la resta, com l’interactiu titulat “Viatge al país de les meravelles” o “Salvem la platja de l’apocalipsi ‘kitsch,’” que de fet és la nota de Joan Callarissa davant la qual reacciona l’Empar Moliner, i que la mantindrà en el *top* del rànquing gairebé durant tota la setmana. “A mi el que m’interessa és explicar a la gent quins temes han funcionat millor i analitzar perquè,” comenta Ferri. Un cas pràctic: la nota de l’ANC va tenir 22 mil visites. Amb aquestes dades al seu abast, diu, “el redactor sap que és un tema que si el prioritza, rebrà moltes visites.” En tot cas, és un tema que l’ARA no perdrà de vista.

Des de març de 2015, hi ha a la redacció un perfil més aviat especialitzat que s’encarrega de mirar les audiències digitals i els continguts més llegits de cada minut a la vida del diari: la Lúdia Serrano (Il·lustració 49, al costat de l’Auri García). Amb la redacció treballant a mig gas, no ve tan d’hora, però un cop acabi l’estiu, tornarà a la seva rutina habitual i serà aquí cada *morning* per tal de posar ciència als continguts de l’ARA.cat. “Normalment, a les reunions de les 8h,”<sup>406</sup> explica, “a banda de parlar dels temes del dia... es comenten les notícies més llegides.” Tot es part d’una estratègia que li permet planificar, per exemple, la publicació de contingut a Facebook:

Perquè ells tenen un algoritme que d’alguna manera... tot i que mai et diran que és així, si publiquessis massa contingut, al final no l’acaba distribuint tant bé com si publiquessis contingut més espaiat en el temps. Hem de pensar molt bé quins són els temes que creiem que poden arribar a funcionar millor.<sup>407</sup>

Il·lustració 56 | La redacció durant un matí d’estiu (19/07/2016)

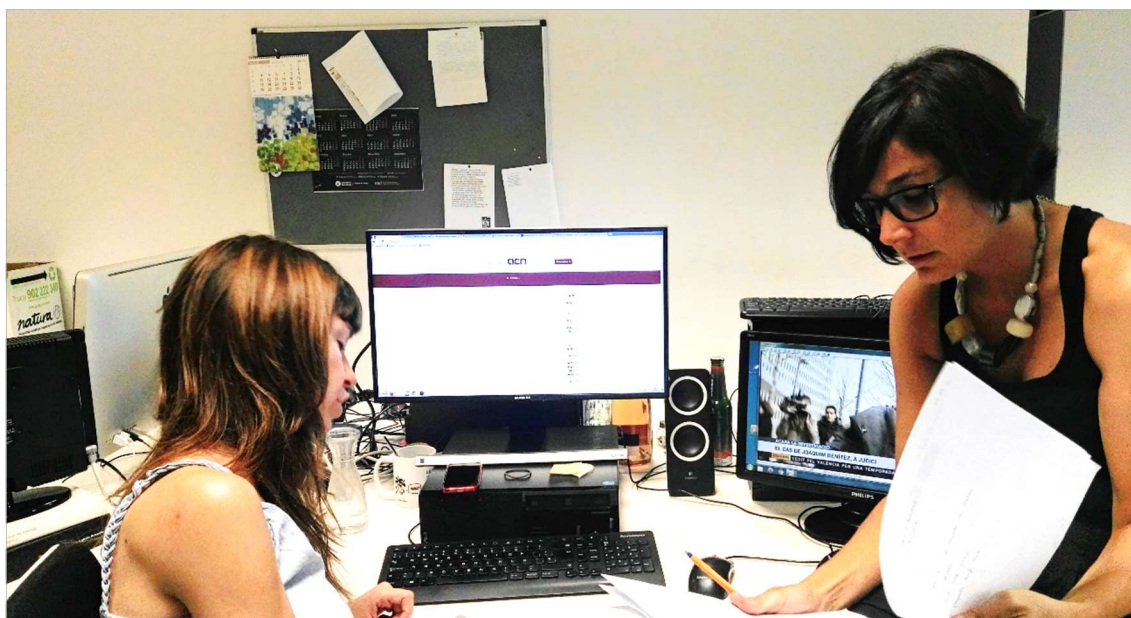


<sup>406</sup> Serrano, L (comunicació personal, 28 de juliol, 2016)

<sup>407</sup> Serrano, L (comunicació personal, 28 de juliol, 2016)

En definitiva, prendre decisions ràpides en un món que canvia a cops de clic. “At its simplest level, news gathering consist of three stages: getting the idea; finding the information; writing the story” (Herbert, 2016, p. 4). Tot això, com hem vist, ho fan a l'ARA. Però sens dubte que el panorama ha canviat: “No descobriré res si dic que Internet i les xarxes socials ens han canviat la vida als periodistes, sobre tot als que ja tenim una edat i recordem com era el món sense mòbils i amb màquines d'escriure Olivetti” (2016, p. 121), confessa el subdirector David Miró. “Journalism of the future will involve all sorts of media: old and new, niche and mass, the personal and the global. It will involve storytelling in every combination of words, pictures, and sound. And it will propelled not just by journalist but by news audiences” (Kolodzy, 2006, p. vii). Això també és el present de l'ARA.

**Il·lustració 57** | Georgina Ferri i Francina Bosch repassen l'actualitat (19/07/2016) © ADT



És al matí quan l'ARA desplega la seva capacitat de moure's a la xarxa. Als *mornings*, només pensen en digital. El *sensei* Miró ho reconeix en el seu llibre:

No amagaré que la secció de Política de l'ARA, de la qual he format part des dels inicis del diari el 2010, va néixer ja amb l'objectiu de ser sempre els primers. La majoria de redactors tenien vint-i-pocs anys quan van començar i ara alguns comencen a arribar a la trentena. I no tinc cap dubte que són molt més bons del que ho era jo a la seua edat. La dificultat tècnica i la pressió que suporten no té res a veure amb el que jo vaig haver d'afrontar. Tenen més mèrit. I el seu cervell ja està programat per fer uns processos que mai no hagués pensat abans que foren possibles (Miró Molés, 2016, p. 123).

Perquè a partir del migdia, la seva ànima es desdoblega i l'aposta digital fa un pas al costat, però no pas per desaparèixer, sinó, per compartir regnat amb un altre rei, aquest cop de paper. ■

## 7. —Convergència dels continguts

Il·lustració 58 | Chartbeat, una de les eines per a mesurar l'audiència digital a l'ARA



### 7.1. Anàlisi web | Què vol la Judit Mascó?

*Los medios digitales se esfuerzan por conseguir la autonomía financiera que les permita seguir produciendo noticias.*

*Y mientras trabajan en ello, se ven obligados a prestar algo más de atención a unas cifras de audiencia que de momento se traducen en sus únicas fuentes de ingreso por publicidad.*

*Las métricas sobre analítica web son un elemento central en las redacciones (Justel Vazquez, 2015, p. 228).*

El tema és aquest: la model Judit Mascó va explicar a l'ARA que li feia “mal d’ulls” veure noies caminant per la sorra “amb sandàlies i sabates de plataforma o talons.”<sup>408</sup> Ella creia que això era “tan poc estètic com quan el banyador o biquini ens queda gran, o bé perquè s’ha fet malbé la goma per vella o perquè la tela ja cedeix de gastada.” És com si encara guardés aquell banyador groc que la va fer famosa l’any 1990, en sortir a la portada de la mítica *Sports Illustrated*<sup>409</sup>: “Cal saber llençar a temps. Fa molt lleig que faci bossa”, deia la model.

<sup>408</sup> Callarissa, J. (2016, juliol 18). Salvem la platja de l’apocalipsi ‘kitsch’. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/Aa8icj>

<sup>409</sup> Guerra, A. (2013, setembre 7). ¿Recuerdas Barcelona 92? Revista VanityFair.es. Disponible a <https://goo.gl/S1WVDh>

L'escriptora Empar Moliner, columnista del diari, es va veure compel·lida a reaccionar amb un article titulat "Estimada Judit Mascó," on li deia a la model que amb aquella declaració, la va deixar "planxada com un biquini (dels de menjar). En aquests moments no em veus, però estic fent boca de bústia. El meu parc de biquinis (dos) correspon a la teva descripció. No et diré que siguin d'Abans de Crist però sí d'Abans de Colau. No em puc tirar a l'aigua fent bomba."<sup>410</sup> La declaració de Mascó estava emmarcada dins d'un reportatge a la secció Estils i gent, i com recorda la mateixa Moliner, va ser "una de les notícies més llegides d'aquest diari, per damunt de la de l'acte de l'Onze de Setembre que proposa l'ANC i fins i tot per damunt de la del cop d'estat a Turquia." Per la seva banda, l'article dedicat a la model, es va compartir més de 3 mil vegades des del web —segons el marcadore del diari que es veu a l'enllaç— i compta amb més de 60 comentaris.

Il·lustració 59 | Reunió del migdia al foyr del diari (20/07/2016) © ADT



A la reunió del migdia del dimecres, en comentar que la rèplica de Moliner encapçalava el *top* dels més llegits, l'Àlex Gutiérrez, va fer un suggeriment:

- ...que en casos com aquests de l'Empar Moliner, no sé, potser els que us dediqueu més al tema estadístic... estaria bé fer una història de com s'ha convertit; és a dir, és perquè el titular és molt bo i per tant, la gent hi clica? Jo entenc que hi ha un procés de compartir i que la gent se l'està passant. Però potser estaria bé, pels que feu números, que intentéssiu agafar, de tant en tant, algun d'aquests i mirar una mica per dintre què ha passat.<sup>411</sup>

<sup>410</sup> Moliner, E. (2016, juliol 18). Estimada Judit Mascó... Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/6TJN7H>

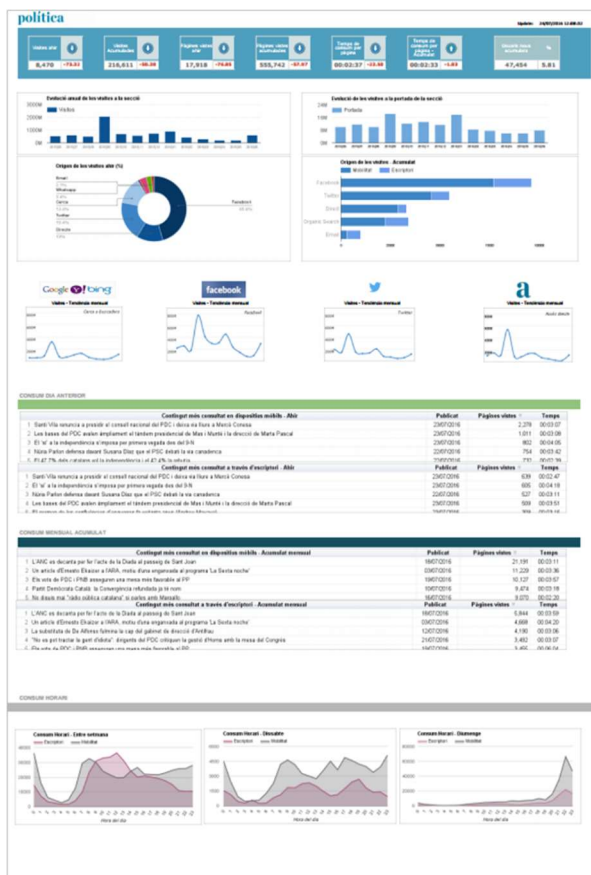
<sup>411</sup> À. Gutiérrez (comunicació personal, 20 de juliol, 2016)

L’Oriol Colominas, present a la reunió, li va respondre:

- Normalment quan tenen tant és perquè hi ha un grau de tràfic social molt alt. I si n’hi ha és perquè s’ha compartit molt aquest contingut.<sup>412</sup>

Però la cosa és saber perquè i, sobre tot, a quina conclusió han d’arribar els periodistes després de sentir tot això. “La presència en els diaris *online* de quadres o seccions que fan referència a ‘El més vist’, ‘El més comentat’ o ‘El més compartit’, és el resultat d’un “ecosistema informatiu on l’audiència —més activa i quantificable amb més detall— ha adquirit un major protagonisme” (Justel Vazquez, 2015). L’objectiu d’aquest capítol és mostrar com es manifesta aquesta lògica a l’ARA: quines tensions genera i quines discussions obre entre els periodistes i responsables de gestió.

II-lustració 60 | Dashboard amb les estadístiques de la secció de Política



Cada dia les seccions reben un correu electrònic amb un PDF adjunt que ho té tot sobre les estadístiques de trànsit web: els usuaris nous acumulats, les visites acumulades, les visites d’ahir, les pàgines vistes d’ahir, el temps de consum per pàgina i el temps de consum per pàgina acumulat. Hi ha gràfics amb l’evolució anual a les visites de la secció, l’origen de les visites del dia anterior, la seva evolució a la portada de la secció i l’origen acumulat d’aquestes. Les tendències mensuals, el consum del dia anterior a través de dispositius mòbils i d’escriptori; el consum mensual acumulat i el consum horari, entre setmana i els dies de cap de setmana.

Aquest correu és una de las primeres accions que la Lúdia Serrano es va encarregar de

configurar en arribar a l’ARA. Per fer-ho, va fer servir una eina que es diu Supermetrics: “La gràcia és automatitzar tot el que puguis per després fer anàlisis més concretes. Llavors a partir d’aquí fas.”<sup>413</sup>

412 O. Colominas (comunicació personal, 20 de juliol, 2016)

413 L. Serrano (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

Una de les coses que la Lúdia volia fer era segrestar notícies: “A la vida de la notícia hi ha una cosa que en diuen de *newsjacking*,” explica, “que al final no és més que els temes relacionats.”<sup>414</sup> Per exemplificar-ho, Serrano recorda el cas de diftèria que es va registrar a principis de juny de 2015. La mort d’un nen a la Vall d’Hebron va encendre les alarmes en ser el primer cas diagnosticat a Catalunya les últimes tres dècades. Notícia d’última hora! “Però el que seria el *newsjacking* és que arran d’això, la gent comencés a buscar què és la diftèria,” diu Serrano. Aleshores, què fem?

Primer penges la notícia i després has de començar a pensar en el tipus de cerca que, sobre aquest tema, farà l’usuari. I a partir d’aquí fer una notícia que estigui súper optimitzada per Google, perquè les cerques o el volum de cerques per aquesta paraula començaran a pujar. Llavors, has de saber veure l’oportunitat i fer una notícia que es posicioni bé.<sup>415</sup>

Aquest cicle triga entre 24 i 48 hores abans no comenci la davallada d’interès, on el contingut quedarà atrapat darrera la barana de les cerques: “Faràs un gruix de trànsit residual que és el que es diu *longtail*,” afegeix la Lúdia. “Això són les cerques espontànies que van sorgint de determinades notícies. És una manera de captar nova gent que busca informació.” Hi ha una part del procés que recau sobre el redactor i per la qual, tant la Lúdia com l’Oriol Colominas, han fet formació. És a dir, la manera com està construït el contingut: “Com és la URL, com és el titular, si té paraules claus o no, si hi ha negretes,” enumera. Després, està tot allò que queda fora dels seus dominis: l’arquitectura i rendiment del *site*, elements més relacionats amb la programació que amb el periodisme. Hi tenen a veure aspectes com la velocitat, l’estructura, que les etiquetes html siguin les que toquen, que hi hagi coses que no s’indexin perquè no aporten cap mena de valor; i l’autoritat, que són els enllaços que ha de tenir el contingut: “D’això depèn la popularitat,” explica Serrano, “i que la gent enllaci la teva notícia.” En curt: segrestar-la i posar-te en la pell de qui la vol rescatar: “Pensar com l’usuari buscarà aquella informació i un cop tinguis el concepte clar, aplicar-ho allà on toqui.”<sup>416</sup>

L’anàlisi web és un tema que sempre ha estat present a l’ARA. Si els arquitectes tenen el *blueprint*, els de l’ARA tenen la pàgina blava. Es tracta d’una eina d’anàlisi casolana que, a partir d’una plataforma anomenada Woopra, els hi dona informació sobre les visites de la versió digital. Hi poden accedir tots a la redacció. “Està bé per unes coses”, admet la Lúdia, però no té en compte l’accés mòbil, i aquí, Serrano arrufa les celles, en considerar que ofereix una informació esbiaixada, al no tenir en compte la principal font de trànsit web de l’ARA.cat. De qualsevol manera, per a un diari amb vèrtebres digitals com aquest, mantenir l’ull al recompte de visites és vital.

---

<sup>414</sup> L. Serrano (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

<sup>415</sup> L. Serrano (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

<sup>416</sup> L. Serrano (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

Continguts d'ahir

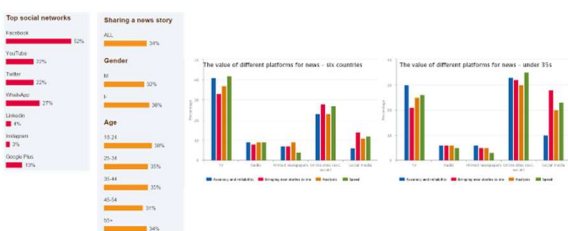
117 (100%) altres 117 Total

Hora	Títol	Secció	Autor	Qualitat SEO	Links	Relacionades	imatges	Videos	Paraules	Paraules negra	Plantilla	Comentaris	Keywords	Tags	Títol Seo	Tipus	PV
23:16	"L'operació sortida amb la gasolina menys cara en set anys", portada de l'ARA	Portada a portada	Silvia Barroso	7	0	0	1	0	108	33 (31%)	normal	1	Loperacio,...			altres	39
22:58	Edició de les 23 hores de l'ARA	Mèdia	Silvia Barroso	10	1	0	1	0	96	0 (0%)	normal	0	Edicio, IARA,			altres	3
22:39	Les colles castelleres de la zona tradicional no aturuen corda	Ara Castells	Efren Garcia	9	2	0	5	0	601	102 (17%)	normal	2	colles, castelleres,...			altres	0
22:19	Protesta massiva de l'oposició turca contra el cop d'estat i la deriva autoritària d'Erdogan	Internacional	Marc Toro	8	3	2	1	0	317	53 (17%)	normal	4	Loposicio,...			altres	116
22:17	L'Estat Islàmic com a refugi	Opinió		10	0	0	1	0	565	3 (1%)	normal	3	L'Estat, Islamic,...			altres	0
22:16	Stephen Hawking fa d'actor a 'Star Trek'	Opinió		7	0	0	0	0	548	0 (0%)	normal	1	Stephen, Hawking,...			altres	4
22:16	El bell país dels que saben anar ben vius	Opinió		8	0	0	0	0	592	0 (0%)	normal	6	bell, país,...			altres	83
22:02	Sense pressa: actualitat en 10 tuits	Vist al Twitter	Israel Puitzano	10	14	3	1	0	417	23 (6%)	normal	0	investidura,...			altres	314
21:57	Estiu de gasolina barata	Ara Data		10	0	1	1	0	1088	55 (5%)	normal	4	estiu, gasolina,...			altres	330
21:57	Omplir el dipòsit pot variar en 15 € segons la gasolinera: mapa de les més cares i les més barates	Ara Data		10	0	1	1	0	486	26 (5%)	bigphoto	9	omplir, diposit,...			altres	6279

De fet, moltes vegades, n'han fet d'això, notícia. Com l'endemà de la Diada de 2013, quan “més de 244.000 usuaris únics es van connectar a l'edició digital del diari per seguir la Via Catalana,”<sup>417</sup> un rècord de visites triplicat a hores d'ara. Per descomptat que l'ARA ha tingut una implementació d'eines analítiques, des de sempre. Altra cosa és que els periodistes tinguin el temps de mirar-se-les. Quan li vaig preguntar al Roger Mateos si ho feia, em va respondre amb un gest neguitós que no, que no en tenia ni idea.<sup>418</sup> Eren dies de molta feina per la cobertura de l'Onze de Setembre. La Sara González, en canvi, deia que sí, “que s'ho mirava de tant en tant,”<sup>419</sup> més aviat per curiositat. Per això, a la reunió del dimecres, l'Àlex Gutiérrez s'adreçava als “que us dediqueu més al tema estadístic,”<sup>420</sup> que en general son Colominas, Serrano o qualsevol efectiu de l'equip Web.

## QUIN PES TENEN LES XARXES EN ELS MITJANS?

Quatre dades generals sobre el consum de notícies a XXSS



## LES XXSS DE L'ARA

Quin tràfic suposen les XXSS?

	SESSIOMS	USUARIS	PÀGINES VISTES
FACEBOOK	15,9M (22%)	3,4M (21%)	26,9M (20%)
TWITTER	8,6M (12%)	1,5M (10%)	15,9M (10%)

Situació actual de les xxss de l'ARA



417 Rècord de visites de l'Ara.cat per la Diada. (2013, setembre 12). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/P0e83m>

418 R. Mateos. (Comunicació personal, 12 de setembre, 2013)

419 S. González. (Comunicació personal, 12 de setembre, 2013)

420 À. Gutiérrez (Comunicación personal, 20 de juliol, 2016)

421 Colominas, O. (n.d.) Periodisme i XXSS. Com treure'ls-hi el màxim profit. [Powerpoint].



Tot i que avui dia, les estadístiques no són aquell *far west* vetat “al resto de los mortales por sus tecnicismos y uso de complicadas herramientas de medición” (Cobo, 2012, p. 75), l’analítica digital no deixar de ser vista com quelcom aliè a l’ofici periodístic. En tot cas, els redactors no saben què fer-ne. O no tenen temps. Així que de moment, es limiten a parlar-ne.

Int. Menjador. Cuina del diari ARA – Migdia.

Un grup de periodistes es preparen per dinar. Una de elles, la Sílvia Marimon, és davant del microones. En sonar el *bip!* treu l’apat i li diu a les seves col·legues:

- Sabeu quin ha estat el més vist del cap de setmana?

Durant mes i mig, fins l’agost de 2016, l’ARA va canviar l’estructura de la seva edició impresa. Es va dividir en dues parts: una de principal amb “el pols de l’actualitat i el dossier central Ara Estiu,”<sup>422</sup> amb continguts més lleugers propis de la temporada, com “L’estiu de la meua vida”, una secció on hi van desfilar Antoni Miralda, Pep Tosar, Maria del Mar Bonet i ara, l’actriu Sílvia Bel. Entre xiuxiueigs, les periodistes feien travesses: Niça, Turquia, Hillary, Trump, actualitat rampant.

- ¡L’estiu de la Sílvia Bel!

Amb una foto de l’actriu amb 15 o 16 anys “durant una aturada en el camí de Salardú a Boí, amb un grup del cau, a qui volia homenatjar,”<sup>423</sup> Bel va posar en valor l’escoltisme i l’associacionisme educatiu. Marimon, en canvi, havia publicat un altre tipus de contingut. També nostàlgic, també amb fotos antigues, però amb un altre alè. El diumenge 17 de juliol, l’ARA va publicar un dossier sobre els 80 anys de la Guerra Civil. Un més abans havien fet una crida als lectors des de totes les plataformes i canals de distribució possibles: web, paper, xarxes socials: “Us animem a enviar-nos el vostre relat, la memòria de la vostra família: ens ajudaran a fer un diari especial de reivindicació de la memòria històrica.”<sup>424</sup> Van rebre prop d’un centenar de relats: “records d’una infància a la rereguarda, les bombes, l’exili, les trinxeres de la Batalla de l’Ebre (...) l’enorme solidaritat...”<sup>425</sup> A partir d’aquell dia i durant els vuit següents, el lector podia emportar-se amb l’edició en paper, fotografies

---

<sup>422</sup> L’Ara Estiu es posa en marxa aquest diumenge. (2016, juliol 13). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/vDiWDD>

<sup>423</sup> Ros, C. (2016, juliol 24). Sílvia Bel, actriu: l’estiu de la seva vida. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/QBCmk8>

<sup>424</sup> Teniu històries familiars de la Guerra Civil per explicar-nos? (2016, juny 15). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/3oEfYw>

<sup>425</sup> Els 80 anys de la Guerra Civil, en primera persona. (2016, juliol 9). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/ICRhAk>

emblemàtiques de la guerra impreses com a pòsters. La primera de la col·lecció, que es va donar de franc —la resta només per 1 euro addicional— era una imatge aèria feta per l'aviació feixista italiana, el 17 de març del 1938. A la foto es veu “una columna brutal de pols i residus a la Gran Via.”<sup>426</sup> Van morir 500 persones i es va saber que l'artefacte va caure sobre un camió carregat amb dinamita.

Il·lustració 63 | Portada de l'edició en paper (17/07/2016) i foto ampliada del primer pòster



Una setmana després, la Sílvia va fer una trobada, resultat d'aquella crida feta pel diari:

Josep Santacana i Domènech és el fill de Josep Santacana Marimon, el jove soldat republicà que conduïa el camió amb trilita que va explotar a la Gran Via quan una de les bombes li va caure a sobre. Santacana Domènech va contactar amb l'ARA perquè volia explicar la història del pare. Cap dels soldats que anava al camió va sobreviure. L'explosió va destruir totalment els immobles situats entre Balmes i Gran Via, molt a prop del Coliseum.<sup>427</sup>

És per això que al menjador, Marimon va comentar amb orgull la història publicada, però amb certa recança davant l'èxit de l'estiu de la Bel. “¿Perquè anar entrevistar aquest home, Santacana Domènech, —es va preguntar en termes retòrics— si puc entrevistar a un *famosillo* sobre com estiujeja i prou?”<sup>428</sup> La periodista plantejava una qüestió cabdal en l'era de l'analítica digital: l'ètica de l'audiència, segons va apuntar el professor Carlos Ruiz (2003). A qui hem de seguir? L'interès públic o l'interès del públic? Val la pena seguir buscant aquesta mena d'històries? És el criteri de pàgines

426 Marimon, S. (2013, març 17). Març del 1938: Tres dies de terror aeri, més de 40 hores d'angoixa. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/ZGv6dZ>

427 Marimon, S. (2016, juliol 24). La tràgica història del jove camioner mort per una bomba de Mussolini. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/gDoo1o>

428 S. Marimon (Comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

vistes el més adient per a mesurar la qualitat dels continguts periodístics? Què pot fer un redactor de Política sabent que el més llegit del seu diari és una picabaralla discursiva entre una model i una escriptora sobre banyadors, sandàlies i sabates de plataforma o talons? No serà pas l'últim cop que qüestions com aquestes es plantegin a la sobretaula dels periodistes. Amb aquest bombardeig de dades en mig de la molt instal·lada missió de recerca i rescat de l'usuari —l'anomenat *newsjacking*—el que la premsa demana, potser, és un altre índex mètric: “Al final, també és una mica frustrant per la gent que s’ha currat un tema,”<sup>429</sup> reflexiona Lúdia Serrano, veure que la visibilitat del contingut produït queda superada per un altre de més lleuger o fins i tot, de més frívol.

Al respecte, el Digital News Report de l'any 2016 del Reuters Institute, afirma:

On average, in every country we see that interest levels are higher for hard news topics. However, this is likely to be influenced by social desirability bias (the idea that it is more acceptable to interested in certain types of news) as well the norms of the traditional news agenda. At the individual level, people with a high degree of interest in hard news also tend to be the most interested in soft news, and vice versa (Newman, Fletcher, Levy, & Nielsen, 2016, p. 96).

Serrano creu que l'ideal seria un mix de mètriques. De fet, en aquest còctel hi treballa en paral·lel, tot i que és conscient que arribar a desenvolupar una eina d'anàlisi pròpia és un projecte ambiciós pels recursos tecnològics que té l'ARA. Però, ja li agradaria fer com l'alemany *Die Welt* i tenir un sistema que “de-emphasizes clicks and demystifies what it considers a ‘quality’ story.”<sup>430</sup>

Els han fet un *score*: pàgines vistes, temps en pàgina, social media —en funció de les comparticions del tema—, vídeo-visualitzacions, etc. Han fet una mètrica basada en varies mètriques. Posen en relació tant les impressions com la durada en pàgina, com l'*engagement* de la peça (o sigui, la seva capacitat de ser compartit). Nosaltres estem treballant en un projecte que té en compte això.<sup>431</sup>

Jo ho va dir l'Esther Vera i Salvador García Ruiz: l'ARA no va pel clic. En tenir un mur de pagament, als de l'ARA els interessa, sobre tot, la profunditat de la sessió: el nombre de pàgines vistes i el temps en pàgina: “Al final no és igual una persona que visita una pàgina i *pira*, que una persona que visita 3 o 4 pàgines. Per a nosaltres és una mètrica important.”<sup>432</sup> Perquè una de les estratègies per a captar nous subscriptors és, com sabem, permetre 10 clics de franc per després fer una crida a

---

<sup>429</sup> L. Serrano (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

<sup>430</sup> Wang, Shang. (2016, maig 5). Die Welt's analytics system de-emphasizes clicks and demystifies what it considers a “quality” story. Nieman Lab. Disponible a <https://goo.gl/cNKVw3>

<sup>431</sup> L. Serrano (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

<sup>432</sup> L. Serrano (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

## Il·lustració 64 | Avís de l'ARA



l'acció i convidar-te a subscriure't: “Quan abans consumeixis aquests continguts gratuïts al mes,” explica Serrano, “abans sortirà l'últim *banner*,” la qual cosa t'impedirà continuar navegant, et generarà frustració i potser, l'empenta final per subscriure't. “Llavors per nosaltres és una mètrica important perquè com més profunda sigui la sessió, més pàgines vistes tingui,” n'hi haurà més probabilitats que un usuari nou es subscrigui: “Les visites curtes són bones però no interessin perquè el que volem és que l'usuari recirculi perquè pugui consumir els continguts, i per tant, entri a la roda de la conversió.” Que llegeixi les declaracions de la Mascó, que continui amb el comentari de la Moliner, que es quedi una estona amb els retrats en sèpia de la Guerra Civil, i així, *ad infinitum*.

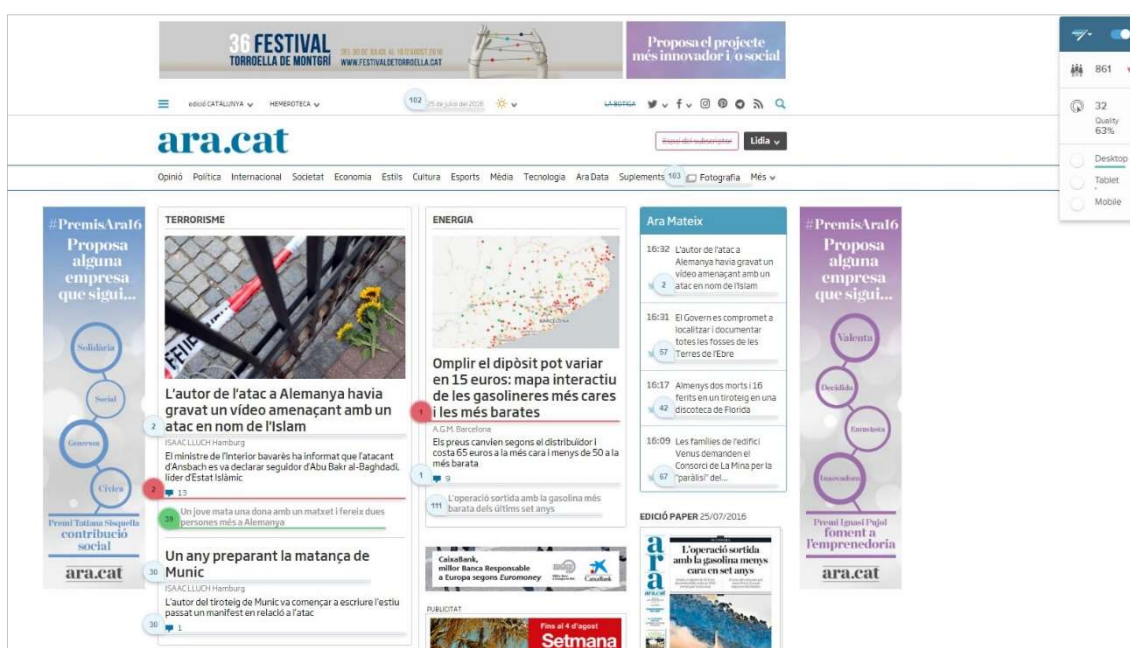
## Il·lustració 65 | Captura de pantalla d'una anàlisi de Webtrekk de la secció de Política

ara.cat		Ara.cat - Política Top Contents 12h		Webtrekk	
Més vist fins les 12h (14.07.2016 - 14.07.2016)					
No.	Títol de la notícia	Visits	Visitants	Page Duration Avg	Bounce Rate %
1	Interior no registrarà el nou Partit Demòcrata Català perquè va contra la norma, segons El País	925	915	78.89	76.92
2	La CUP votarà una sola llista de consens al secretariat que incorpora Arrufat i Lluç Salellas	817	808	100.49	83.75
3	Pascal s'envolta del poder municipal pròxim a Puigdemont	695	687	128.77	71.84
4	Unió negocia amb els bancs la condonació de bona part del deute	566	557	120.22	66.67
5	Un centenar de personalitats i intel·lectuals reclamen un referèndum unilateral el 2017	525	514	114.76	74.13
6	Gordó retira la seva candidatura a liderar el Partit Demòcrata Català minuts després de presentar-la	474	472	74.11	75.65
7	Rajoy i Sánchez s'enroquen i torna el fantasma d'unes noves eleccions (Ferran Casas)	475	470	137.90	61.03
8	Jordi Turull: “Semblava que podia formar part de la solució o del problema” (Antoni Bassas)	296	295	152.09	63.16
9	El PP envia una oferta de pacte per caçar el sí de C's	296	291	90.50	64.62
10	Homs es posa a disposició de Sánchez per articular una alternativa a Rajoy i li reclama que estudiï el referèndum	266	264	108.60	47.17
<b>Total</b>		<b>7,185</b>	<b>7,105</b>	<b>102.42</b>	<b>71.14</b>
Time of Calculation: 2016-07-14 12:03:59					

A partir de gener de 2016, el diari va implementar l'ús de Webtrekk, que segons explica la Lídia, permet tenir dades més acurades que les ofertes per Google Analytics. El problema és que l'eina de Google “fa una mena de *sampling*” amb la qual cosa no tens dades reals al moment: “O siguis, per tenir les dades d'avui consolidades fins les 12 de la nit, m'he de esperar demà a les 9 del matí,” es queixa Serrano. “Això en un entorn en el que has de prendre decisions ràpides és problemàtic.” A menys que paguis, és clar: I en comparació a la versió Premium de Google Analytics, per molt menys diners, Webtrekk t'ho fa. A les 14h ja pots saber el trànsit real de les 13h.

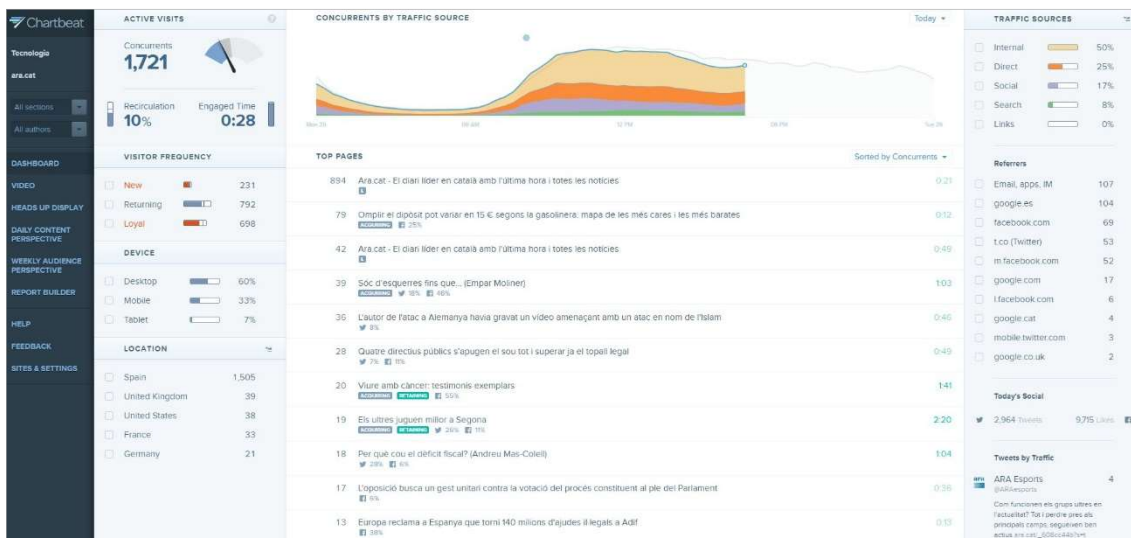
Però, en realitat, l'eina que vaig veure operar de ple a la redacció és Chartbeat: “Serveix per veure quins són els temes que estan funcionant en aquell moment, des de quines fonts de trànsit venen, si ens han conegut a través de les xarxes o a través de Google,” descriu la Lúdia. Fent-la servir poden saber quines notícies són les més clicades i, a partir d'aquí, millorar l'ordre de les peces a l'ARA.cat. Tothom a la redacció la pot activar i sabràs que algú ho ha fet en veure bombolles de colors amb números al centre, al costat de cada notícia. El número significa el nombre d'usuaris que són davant la peça —el nombre de clics que té— i el color, una valoració de visites que segueix la clàssica lògica del semàfor: verd vol dir endavant, la peça té una posició òptima; vermell, el contrari.

Il·lustració 66 | Captura de pantalla de la *home* de l'ARA.cat amb Chartbeat activat



Un altre ús que té Chartbeat és “detectar oportunitats de continguts que potencialment poden ser interessats a nivell de xarxes,” comenta la Lúdia. Ella mateixa ho fa: “Si veig un tema que està funcionant molt bé a Twitter, i porta un volum important d'usuaris, potser el puc fer servir a Facebook, i així obtenir-ne més.” Aleshores, publica la notícia enllaçada al web, en aquesta xarxa social. “És una mica com si gestionessis la borsa i veiessis que hi ha una oportunitat a partir de la qual treballes la distribució.”<sup>433</sup> Sempre a l'alça, esclari! El Facebook, per les particularitats del seu funcionament, és una xarxa que actualitza exclusivament l'equip Web o el de Màrqueting.

433 L. Serrano (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)



Mirem un exemple d'ús de Chartbeat a la redacció. Durant l'estiu, les seccions es reparteixen el matí. Així, el redactor de Política que fa els *mornings*, també ha d'actualitzar notícies a Societat, i qui vingui d'Economia, n'haurà d'estar pendent d'Internacionals. Això serà així només durant les primeres hores del matí, mentre la resta d'equips arriben. És per aquesta raó que la periodista d'Economia, Júlia Manresa, es preocupa de bon matí per saber on ha anat a parar la nota sobre l'atac d'ahir a la nit a Alemanya, quan un refugiat afganès de 17 anys va atacar amb una destrat els passatgers d'un tren. En fer la seva ronda habitual, la Georgina li ho va comentar:

- Vas veure que ahir a última hora va sortir el tema d'aquest noi....
- Sí. Però trobo que a la *home* ho tenim molt avall i no es veu. S'ha de pujar.

A primera hora, una notícia d'Internacionals encapçala el web del diari, però no és Alemanya: “La UE es limita a advertir Turquia per la repressió”, seguit de “La purga turca” i “Gülen, l'enemic íntim d'Erdogan,” tots continguts signats per la Marta Rodríguez a l'edició en paper i que en el traspàs del Milenium al Bitban han quedat de primers per l'equip de Tancament digital. Al costat, la crònica de Laura Serra, cap de Cultura, sobre l'acte al Palau de la Música que va inaugurar la commemoració dels 80 anys de la Guerra Civil. Una mica més a dalt i a la dreta, hi ha l'edició en paper descarregable, amb l'acord PP-C's per la presidència del Congrés. Sota la informació de Política, i fins i tot, després de l'entrevista amb Santi Vila, ha quedat la nota que el corresponsal del diari a Munic, Isaac Lluch, va enviar sobre l'atac a prop de Würzburg —el noi amb la destrat. Com avui es constitueix el Congrés dels Diputats, Francina apuja la informació de Política —subratllem que és una feina que fa l'equip Web—, desplaçant Turquia i tota la pesca. És a dir, seguint el seu criteri i les bombolles de colors de Chartbeat, a primera hora del matí, la Francina posa cap per avall la *home* de l'ARA.cat.

Aquesta és la feina d'un portadista, figura que al paper la representa la Cristina Córdoba, directora d'art de l'ARA, "ànima de la majoria de portades."<sup>434</sup> En el cas del digital, parlem d'un procés de pressa de decisions més dinàmic —al paper, de portades només n'hi ha una— on a més, hi participa menys gent. Al paper poden haver-n'hi cinc persones. En aquest cas, només tenim a la Francina com a encarregada d'actualitzar la *home* del diari.

En Carles Capdevila sol fer servir una metàfora per a explicar la feina de la persona que hi ha al capdavant de la pàgina inicial d'un mitjà: és com la barra d'un bar. Et van demanant coses i tu les vas servint de manera ràpida i ordenada. Un cafè sol, un tallat, un cafè amb llet, etc. Els que hem treballat darrere d'una barra sabem de què va això: rapidesa i rigor, a cada client, el seu producte, i si és possible amb un somriure (Miró Molés, 2016, p. 128).

**Il·lustració 68** | Reunió de tarda: els subdirectors amb Vera (paper) i a la dreta, Barroso (web)



L'observació de David Miró calça amb el debat obert per l'Àlex Gutiérrez en aquella reunió de dimecres (Il·lustració 59). El cap de Mèdia, hi reflexiona: "De tant en tant hem de donar croquetes per a tothom, que és ràpid de menjar, i de tant en tant, has de treure foie i dir: 'val, això ho ha llegit una desena part dels que mengen croquetes, però s'han menjat això i han sortit d'aquí molt contents.'"<sup>435</sup> Aleshores, la metàfora de Capdevila no només aplica pel portadista web. A l'ARA tots són cambres i cuiners. I en la barreja dels continguts amb la mètrica, opinió i informació són el mateix davant la barra d'un bar: continguts que s'han d'anar a vendre.

---

<sup>434</sup> Capdevila, C. (2015, novembre 16). Visca les portades de la Cristina. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/sFprz0>

<sup>435</sup> À. Gutiérrez (comunicació personal, 20 de juliol, 2016)

Però el debat encara és obert i l'Àlex vol conèixer els mecanismes de viralització. “Al final, està bé, ja intuïm el tema”, deia sobre l'*affair* Mascó-Moliner. Però conserva un punt d'escepticisme: “Sóc una mica crític amb això, en aquesta casa,” va dir-me després. “És evident que les mètriques s'han de tenir i serveixen per a la presa de decisions. El que no tinc clar, per entendre'ns, és si serveixen per a la presa de decisions diària o estratègica.” Creu que són importants, sí, pels quadres de comandament: “Se les han de mirar i dir, ‘hòsti, hi ha interès en això. Doncs, donarem una mica més de recursos en aquesta part de la redacció perquè hi hagi més continguts d'aquesta mena’. Això tinc clar que funciona.” Però el que no acaba de veure és l'impacte en el dia a dia.

A principis de 2013, Gutiérrez va començar a publicar una columna diària que es diu “Pareu màquines,” on fa una mena de revista de premsa amb humor i a vegades, autocrítica. Moltes n'han tingut un èxit similar a les columnes de l'Empar o l'entrevista amb la Sílvia Bel. De fet l'any passat va publicar una recopilació dels articles dedicats al relat que, sobre el procés política a Catalunya, han fet els diferents mitjans. “A vegades em fa por,” diu, “i me'n fa perquè ja em passa, que quan porto una setmana que he fet tres ‘Pareu màquines’ que no acaben de funcionar, tinc la tendència a dir: ‘Va, en farà un que funcioni molt’. I potser no és el que em vindria de gust fer”. I com a qui té padrins, el bategen, ja sap on ha d'apuntar: “Em foto amb *La Razón*, no-se-què, i tal, independència... i pum! ja torna a funcionar”. S'ha de trobar l'equilibri, pensa, perquè ja li agrada ser llegit —només faltaria— però el fet d'haver escrit una nota motivada pel clic, quan potser tenia un altra al cap de més rellevant, el fa pensar: “Crec que hem de saber satisfer molt un grup selecte de lectors, i no només satisfer una mica a molts.”<sup>436</sup> A la reunió de dimecres, finalment, Miró va trencar el silenci:

- Un dia haurem de fer un rànquing de quins son els deu articles més llegits de l'Empar Moliner a la història de l'ARA.
- Això que ha dit el David és bo per a l'estiu —va apuntar l'Ignasi Aragay.

Acabat el debat, la resta de caps de secció van passar a cantar els temes de previsió:

- Per diumenge tenim una cosa molt *xula* —va anunciar la Laura Serra. Arran del report que vam fer diumenge passat de la guerra, ens ha trucat un fill... sabeu la imatge de la bomba sobre Barcelona? El fill del conductor del camió ha contactat amb nosaltres per explicar-nos la història.

Què en penseu? Això és foie o croquetes?

---

<sup>436</sup> À. Gutiérrez (comunicación personal, 20 de juliol, 2016)



## 7.2. Interactius multimèdia | Snowfall a Melilla

*Periodismo multimedia se refiere en concreto a una forma de presentación de la información en que se combina elementos en distintos formatos, textuales, audiovisuales e interactivos (...)*  
*Internet y los soportes digitales interactivos han sido desde su aparición un campo de experimentación de nuevas formas de narración* (Domínguez Martín, 2013, p. 1-10, 1-15)

Quan fa dos anys, la Francina i l'Isaac van trobar a internet una plataforma que recopilava tots els incendis a l'Estat, van pensar que calia fer quelcom semblant a l'ARA. Es tractava d'un projecte d'envergadura que faria una radiografia dels incendis que cada any arrasaven Catalunya, "un país de boscos amb gairebé un 65% del territori ocupat per massa forestal."<sup>437</sup> La paradoxa, però, és que la vida a una redacció s'assembla força a la d'un bomber: petits focs, gats als arbres i grans incendis. Per això, mai no trobaven el temps per encendre la primera flama d'aquest nou projecte. En participar per segon any consecutiu al *Hack and Hackers*, l'esdeveniment que reuneix món tecnològic i periodístic a la cerca de noves narratives, van creure que s'obria una nova oportunitat.

**Il·lustració 69** | Primera sessió Hacks/Hackers Barcelona (20/05/2015) © Miguel Castejón<sup>438</sup>



---

<sup>437</sup> Els incendis s'apaguen a l'hivern: cal més prevenció els 365 dies de l'any. (2016, Juliol 24). L'Editorial. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/lascCz>

<sup>438</sup> Bojos pels mapes: Primera sessió Hacks/Hackers Barcelona. (2015, Juny 4). Hack and Hackers Meetup. Disponible a <https://goo.gl/J65yW8>

Diferents mitjans competien per desenvolupar un projecte interactiu en 24 hores. De l'ARA van participar la Francina; el Ricard Marfà, de disseny Web i la Idoia Longan, de Tecnologia (Il·lustració 69). Però no ho van aconseguir. Calia més d'un dia. Potser mesos, fins i tot. De fet, no va ser fins el juliol de 2015, quan la Francina va fer la primera ronda de contactes. Va escriure als departaments d'Agricultura i d'Interior, i va entrevistar un bomber. Però la feina diària l'absorbeix de tal manera, que li costa avançar més. Per l'equip Web, "focs, gats i incendis" es tradueix en portar la *home*, moderar comentaris i fer notícies. Al final del dia, acaba cremada. Però a vegades, s'obre un escletxa. Devia ser a l'abril de 2016 quan el becari de torn va dir:

- Escolta'm, Isaac, tens alguna feina per fer, per mi?
- No. Avui, no.
- I no teniu cap idea de cap interactiu, i tal, allò que jo pugui començar a fer alguna gestió?

Aleshores, la Francina i l'Isaac van deixar tot el que estaven fent... per un segon. El diumenge 24 de juliol de 2016, després del primer gran incendi de l'estiu a Vallbona de les Monges, el diari va publicar el dossier sobre incendis forestals a l'edició impresa. En pàgines interiors hi havia un codi QR que et portava al digital, on feia dues setmanes que l'especial era disponible.

Il·lustració 70 | Presentació de l'especial en els tres dispositius: *desktop*, *mòbil* i *paper*



En aquest cas, la paràbola del becari espavilat només serveix per mostrar el curiós camí que pot prendre un projecte, quan les dinàmiques internes no afavoreixen del tot el seu desenvolupament. El becari del diàleg, finalment, no hi va tenir res a veure amb el projecte, però sense saber-ho, va donar l'empenta definitiva perquè la Francina, l'Isaac, la Idoia i el Ricard posessin fil a l'agulla. Per aquest interactiu van entrevistar una desena d'especialistes i van tenir accés a la "base de dades de la

conselleria d'Agricultura amb els incendis forestals registrats a Catalunya entre el 1994 i el 2015,”<sup>439</sup> la qual cosa els va permetre analitzar un històric de gairebé 15 mil focs.

L'objectiu d'aquest capítol és fer una aproximació al funcionament dels interactius, l'espai on els de l'ARA exploren nous formats multimèdia. Al món acadèmic parlen de “especials multimedia de no-ficció” (Domínguez Martín, 2013, p. 4-219), la metamorfosis del reportatge (Larrondo-Ureta, 2009). En definitiva, el resultat de la posada en marxa de les tres característiques que modelen les formes narratives a l'entorn digital: la interactivitat, la hipertextualitat i la multimedialitat. “És una manera d'informar amb les possibilitats que dona internet, que el paper no té,”<sup>440</sup> va dir Sílvia Barroso. Veurem detalls del *making-off* d'un projecte com “Per què Catalunya crema”<sup>441</sup> i d'altres que s'han fet, sense plantejar en cap moment un catàleg exhaustiu, sinó posant en valor l'encaix general dels interactius, al cor d'una redacció, com la de l'ARA, on el paper encara manté el seu tron.

**Il·lustració 71** | Al juny de 2017, van redissenyar la web d'Interactius amb tots els projectes<sup>442</sup>



<sup>439</sup> Els incendis s'apaguen a l'hivern: cal més prevenció els 365 dies de l'any. (2016, juliol 24). L'Editorial. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/lascCz>

<sup>440</sup> S. Barroso (comunicació personal, 28 de juliol, 2016)

<sup>441</sup> Salvatierra, I. Bosch, F. Marfà, R. i Idoia Longan. (2016, juliol 11). Per què Catalunya crema. Diari ARA. Disponible a <http://interactius.ara.cat/incendis/>

<sup>442</sup> Diari ARA. [DiariAra]. (2017, Juny 29). Ep! Al @diariara estrenem una nova web de formats multimèdia i visualització de dades. Entreu i remeneu-la <http://interactius.ara.cat/> [Tweet]. Disponible a <https://goo.gl/xUozmW>

Aquesta mena de continguts son matèria cent per cent digital. En el cas dels incendis, explica Francina, en veure que es tractava d'un tema d'interès general, des de Direcció van decidir fer una versió pel paper. Com sol passar regularment, tot plegat s'havia de publicar el mateix dia, però les limitacions d'espai i la planificació d'altres continguts es van imposar. Al web pots publicar sempre, tot el que vulguis, però el paper és limitat. I el dossier no va trobar espai fins el quart diumenge de juliol. En campanya d'estiu i amb l'agost tant a prop, les audiències baixen. Poca gent compra el paper i massa gent es desconnecta del digital. Males notícies per l'equip Web: "No podem publicar-ho el 24 de juliol," es van plantar davant els *jefes*, "perquè no s'ho mirarà gairebé ningú. No arribarà a tanta gent," van argumentar. "I això porta molta feina, ja no només a nosaltres. Ha hagut una feina de programació i de disseny es-pec-tacular," deia després. "Vull dir, és més de la meitat de la feina."<sup>443</sup>

II·lustració 72 | Versió en paper del dossier especial sobre incendis (24/07/2016)

**Dossier**

**Quin bosc volem?**  
Llibert dels boscos i una estratègia centrada en l'extinció alimenten els grans incendis forestals

**Extinció vs. prevenció**

**6. Els propietaris**

**Grans incendis forestals**

Incendi	Superfície afectada (ha)
Montserrat, 1986	7.800
Catalunya Central, 1994	46.000
Sobornés, 1998	27.000
Sant Llorenç Savall, 2003	4.500
Alt Empordà, 2012	13.000

**La biomassa, un tallafoc per explotar**  
Les administracions impulsen el sector per prevenir els incendis però els avenços són incipients

**La llicència apresada a Montserrat després dels incendis del 1986**  
Tres dècades després, un projecte basat en la posada de ramats prevé incendis i fomenta la biodiversitat

443 F. Bosch (comunicación personal, 28 de juliol, 2016)

Per això van avançar la publicació del dossier fins el dia 11 de juliol. Dues setmanes després sortiria el paper amb part dels continguts ja publicats a l'especial (Il·lustració 72): “És veritat que la doble que obria ahir el paper,” explicà la Francina, “és una mica un refregit de l'interactiu.” Però n'hi havia d'altres que no, com per exemple, una peça signada per l'Antoni Bassas sobre agents rurals. Una altra sobre la biomassa a Catalunya i una altra sobre un projecte de gestió forestal sostenible que es duu a terme a Montserrat. Per descomptat que tots aquests continguts van acabar en el digital — del Milenium cap al Bitban—, però no es van pensar originalment com a peces de l'interactiu. “Aleshores tenia sentit que es fes una publicació amb quinze dies vista,” argumenta Francina. Primer van apostar per l'ARA.cat i després, el tema va revifar amb una portada de diumenge, al paper. Aquest és el primer cop a la història de l'ARA, que un interactiu es publica en diferit. Ara, per veure l'envergadura del projecte, aneu a l'interactiu, diu la Francina: “Perquè és veritat que al paper ho hem hagut de resumir moltíssim.” Amb aquest treball, el diari fa un pas endavant en el camí recorregut en la cerca de nous formats, des d'ençà de la seva sortida.

Un dels primers assajos que només es podia plantejar un diari com aquest va ser una distòpia republicana. El 17 de març de 2013, l'equip Web va reproduir els dies de terror quan “Mussolini, l'aliat de Franco durant la Guerra Civil, va voler castigar Barcelona i va ordenar que fos bombardejada sense descans durant tres dies.”<sup>444</sup> ¡Pobre Josep Santacana! Però com que els de l'ARA són bona gent, només es van limitar a fer-ho amb piulades: “Anàvem fent tuits en temps real, com si estiguéssim allà,”<sup>445</sup> em va explicar l'Isaac. Aquell especial ja no és disponible a la xarxa.

### Il·lustració 73 | L'ARA.cat reviu la guerra civil *online*



444 Marimon, S. (2013, març 17). Març del 1938: Tres dies de terror aeri, més de 40 hores d'angoixa. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/YoKpxK>

445 I. Salvatierra (comunicació personal, 16 d'abril, 2014)

Va ser un intent d'aproximar la història a la població actual: “75 anys després, revivim els fets, hora a hora. Així va viure la capital catalana el pitjor atac de l'aviació feixista italiana.”<sup>446</sup> En canvi, al paper, feia temps que intentaven innovacions semblants. El 14 d'abril de 2011, l'ARA va fer marxa enrere fins l'abril de 1931 per commemorar els 80 anys de la proclamació de la República Catalana, oferint la crònica periodística d'aquell dia amb Francesc Macià a la portada. El resultat va ser una edició de col·lecció: “Aquest és l'ARA que hauríem publicat el 15 d'abril de 1931, l'endemà de la proclamació de la República,” anunciaven en un especial publicat dintre de l'edició del dia.

Il·lustració 74 | Portada del dia 11 d'abril de 2011 (esquerra) i edició especial (dreta)



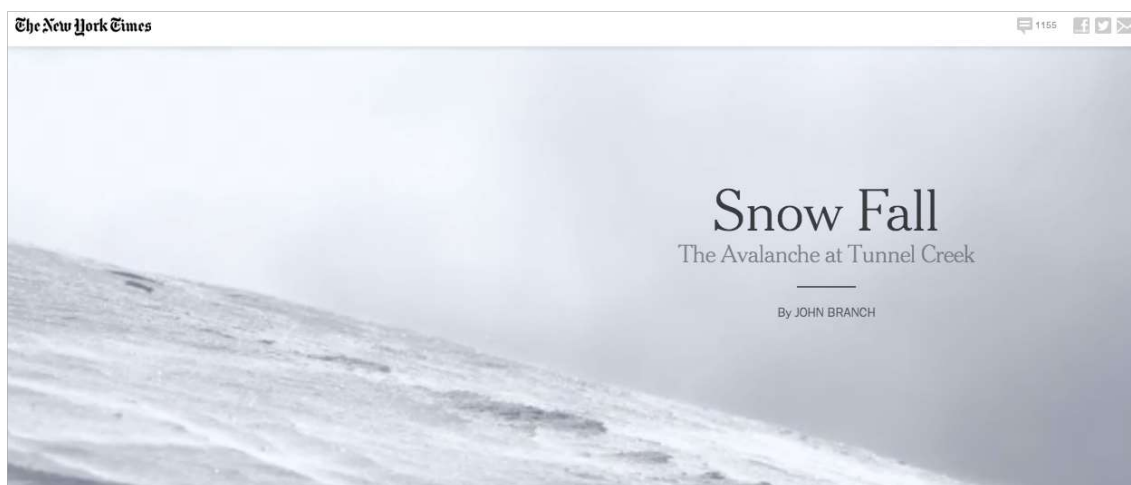
En el camí, l'equip Web intentava treure tot el suc possible a recursos lliures a la xarxa, com Storify, una eina que permet crear històries en un ordre establert per l'usuari, a partir de continguts ja distribuïts a Facebook, Twitter, Youtube, o altres xarxes socials. Al març de 2013, Salvatierra va publicar “Com canviar el món des de la xarxa,”<sup>447</sup> una nota feta només per l'ARA.cat, on explicava com es munten les revoltes al segle XXI, fent un recorregut des del pamflet fins al tuit, en un Storify que després va incrustar dintre del codi html de la notícia. Al setembre, el vaig veure treballar en un avançament per la Diada, fent servir TimeLineJS, un programa que li va permetre organitzar la

446 Barcelona viu tres dies de terror aeri. (2013, març 19). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/INatvL>

447 Salvatierra, I. (2013, març 10). Com canviar el món des de la xarxa. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/NO0cXk>

cronologia de la Guerra de Successió a partir de la informació que prèviament buidava en un Excel de Google. Així, adaptava al digital, l'especial sobre el tricentenari que van publicar al paper. El resultat va ser una línia del temps dinàmica: amb el ratolí podies anar endavant o enrere, veient imatges i una petita descripció dels fets. Eines com aquestes sempre et donen el codi html per tal que te'l puguis emportar a la teva web. Això estava bé, però havien d'anar més enllà, perquè com deia l'Isaac, “no és una cosa feta pel teu producte.” Arrencar una nova etapa, això sí, implicava inversió en nous formats i posar en marxa un equip d'interactius on participés més la redacció. “Llavors, vam fer un pas endavant,”<sup>448</sup> em va explicar, aprofitant l'embranchida de *The New York Times* amb un ja mític especial publicat a finals de 2012: “Snow Fall. The Avalanche at Tunnel Creek.”<sup>449</sup>

#### Il·lustració 75 | Portada de l'interactiu Snow Fall fet per *The New York Times*



Una allau va tenir lloc al febrer, en un sector anomenat com Tunnel Creek a l'estat de Washington, a l'oest dels Estats Units. El periodista John Branch va explicar la història dels esquiadors atrapats per la tragèdia amb un text que li va merèixer un Pulitzer<sup>450</sup> i amb un interactiu que va deixar bocabadats a la resta del món. Després d'això, la paraula *snowfall* es va transformar en un verb al Times: “To snowfall’ means to tell a story with fantastic graphics and video and every kind of multimedia, and that is absolutely organic to the storytelling itself.”<sup>451</sup> La influència d'aquest multimèdia del NYT se sent en els treballs posteriors de l'ARA com “Tres anys de periodisme,”<sup>452</sup>

---

448 I. Salvatierra (comunicació personal, 16 d'abril, 2014)

449 Branch, J. (2012, desembre). Snow Fall. The Avalanche at Tunnel Creek. The New York Times. Disponible a <http://www.nytimes.com/projects/2012/snow-fall>

450 McAth, R. (2013, abril 16). Pulitzer goes to New York Times ‘Snow Fall’ journalist. Journalism.co.uk Disponible a <https://goo.gl/8hfZqB>

451 Martínez, A. (2013, abril 20). New York Times’ Jill Abramson @ ISOJ: “To Snow Fall” now means to tell a great multimedia story. Knight Center for Journalism in the Americas. Disponible a <https://goo.gl/DiH3kc>

452 Tres anys de periodisme. (2013, novembre 28). Diari ARA. Disponible a <http://3anys.ara.cat/>

on aprofitant el tercer aniversari del diari, van fer un resum de notícies: “Des del 28 de novembre del 2010, Catalunya i el món s’han transformat, més i tot del que es podia preveure. (...) Aquest és el relat multimèdia del que ha passat.” La peça va guanyar una Medalla d’Or al premi SND de The Society for News Design i un Laus de Bronze als premis del FAD (Foment de les Arts i del Disseny). A la redacció va representar una fita. Aviat ho tornarien a fer amb “2013: consulta, atur, espionatge.”<sup>453</sup>

Il·lustració 76 | Portades de dos interactius de l’ARA.cat (28/11/2013) i (12/12/2013)



*The New York Times* va trigar sis mesos en acabar *Snowfall*. Al projecte van participar una desena de membres de la redacció. A l’ARA, quan la Francina ha hagut de fer treballs com el resum de l’any de 2013, per regla general, l’alliberen una setmana de les seves tasques habituals, “però passa molt poques vegades,”<sup>454</sup> explica, com per exemple, quan es tracta d’un encàrrec de l’empresa. En canvi, en casos com el d’incendis, no. La diferència rau en l’origen de la proposta: “Si som nosaltres qui l’hem proposat, costa que et puguin alliberar, perquè clar, som una plantilla molt curta. I a més a més, no és un encàrrec de l’empresa sinó que és una cosa que fas perquè vols, no?” Les visions sobre el periodisme s’han d’integrar i els interessos també han de convergir. Però en el cas d’incendis, Francina reconeix que l’última setmana sí que la van alliberar “tres o quatre hores per acabar d’escriure, però vaja, aquests dos mesos ho vam treballar a fora.” Fora de la redacció, fora de les seves hores laborals. Tanmateix, fa un balanç positiu: “Des de direcció s’hi aposta. D’entrada és veritat que hi ha una bona rebuda. Altra cosa és que després hi hagin recursos per fer-ho.” L’ARA sempre es queda curt davant les seves ambicions. Però sent honestos, ni pel *Times is easy to snowfall again*.

As one of the biggest news organizations in the world, *The Times* had the required resources to pull off such a feat once or twice, but it would not be sustainable in the long-run. “We have a tendency to pour resources into big one-time projects... and overlook the less glamorous work of creating tools, templates and permanent fixes.”<sup>455</sup>

<sup>453</sup> 2013: consulta, atur, espionatge. (2013, desembre, 12). Diari ARA. Disponible a

<sup>454</sup> F. Bosch (comunicació personal, 28 de juliol, 2016)

<sup>455</sup> Koc, E. (2015, maig 10). Review of Interactive Storytelling at the New York Times. Futureintimes.org. Disponible a <https://goo.gl/YSmxxm>



Recordeu que a l'equip de Tecnologia de l'ARA només hi ha tres persones. A disseny web, una. “Tampoc no hi pots anar cada setmana a demanar-los un interactiu,” diu la Francina. “Amb aquest d'incendis ja han treballat *full-time*, dues setmanes.” Han de tenir un marge, però de moment, tampoc han hagut de descartar-ne cap. Al març de 2014, Idoia Longan i Ricard Marfà van oferir una entrevista —disponible al Youtube— on van explicar la seva visió sobre el lloc dels interactius a l'ARA. Tots els continguts del digital acabaran sent així? “Crec que tampoc és necessari,” va respondre ella. “La idea és adaptar-se una mica al contingut. Jo crec que sempre hi haurà el model de notícia més plana, no? de titular i notícia i *punto*,”<sup>456</sup> va afegir el Ricard, “la idea és que funcioni com una plantilla. Els interactius especials s'han de fer des de zero cadascun, perquè tenen les seves particularitats.” A vegades pot haver-hi un text central que fa de columna vertebral, a partir del qual van sortint els ítems; o pot funcionar com diapositives independents entre elles. “Amb això volem dir,” deia Marfà, “que no subjuguem el contingut a la plataforma, sinó al revés. Depenent del contingut o fem d'una manera o d'altra.”<sup>457</sup> La filosofia ja no és *web-first* sinó *content-first*.

La següent frontera va significar treballar més a prop de les seccions, amb l'objectiu de guanyar-se la complicitat per a futurs projectes, familiaritzar als redactors amb aquests nous formats “i també fer una mica de pedagogia interna,”<sup>458</sup> com va confessar l'Isaac. Un bon exemple d'aquest canvi és “Melilla: la porta del darrere d'Europa,”<sup>459</sup> publicat el 26 de febrer de 2013. Ricard Marfà va descriure aquest projecte, de la següent manera:

És un mig camí entre la notícia normal del diari i els interactius especials. Hem intentat adaptar el que seria una notícia o un reportatge més ampli. Es va enviar una periodista i un fotògraf a Melilla per cobrir tot el tema de la immigració i dels salts de la tanca. Ells van generar molta informació que en el diari es va publicar durant tres dies, en paper. Cada dia es publicava una part.<sup>460</sup>

Traduir tot això al digital, demanava generar un nou format, en principi, semblant a la web regular de l'ARA: “És un *scroll*, però entre mig ens permet incorporar vídeos, galeries o mapes interactius,” deia Marfà. Un projecte així arrenca amb la reunió d'un periodista, el dissenyador i el responsable de tecnologia: “Després es planteja el disseny i es fa la programació fora de la web de

---

456 [Prensa en la red]. (2014, març 6). Ricard Marfà y Idoia Longan hablan de los nuevos formatos interactivos del diario Ara [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/hHsybaDGTOQ>

457 [Prensa en la red]. (2014, març 6). Ricard Marfà y Idoia Longan hablan de los nuevos formatos interactivos del diario Ara [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/hHsybaDGTOQ>

458 I. Salvatierra (comunicación personal, 16 d'abril, 2014)

459 Melilla: la porta del darrere d'Europa. (2014, maig 4). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/JWByDo>

460 [Prensa en la red]. (2014, març 6). Ricard Marfà y Idoia Longan hablan de los nuevos formatos interactivos del diario Ara [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/hHsybaDGTOQ>

l'ARA.cat.” És a dir, la nova web (allotjada com a subdomini) es fa a mida. Un *mini-snow-falling* català, per entendre'ns. Van trigar tres setmanes de mitjana en tenir-ho acabat. Hi van participar la periodista d'Internacionals, Cristina Mas; el fotògraf, Francesc Melcion; el Ricard, la Idoia, la col·laboració de l'Isaac i el suport de Marta Masdeu, Inés Cornelles i Guillem Trius, de vídeos.

Il·lustració 77 | Especial sobre Melilla (04/05/2014)



“El model de Melilla,” deia Marfà, “és bàsicament un reportatge llarg, que afegeix fotos i vídeos (de manera orgànica), però on el tema principal és el text.”<sup>461</sup> Més enllà d'aspectes estètics, la usabilitat és el més important, perquè altrament, com diu la Idoia, “si és molt bonic però la gent no ho entén, està clar que no funciona.” Per això fan proves i mesuren l'audiència: “Si un menú no funciona perquè ningú el clica, s'ha de canviar. És important que l'usuari entengui com navegar, perquè sinó, no serveix de res.” És la tecnologia al servei de la informació, i no al contrari. Per exemple, el cap de fotografia, Xavier Bertral, ha estudiat les possibilitats de les ulleres de realitat virtual per fer vídeos immersius: “He parlat amb gent que n'ha fet, com Metges sense Fronteres. Estan molt *xulos* però narrativament no expliquen res,”<sup>462</sup> va concloure, de moment.

A l'abril de 2016, Bertral, va sortir amb la Cristina Mas a fer un periple periodístic de deu dies cap els escenaris més calents de la crisi de refugiats. Aquest projecte tenia una doble vessant. Per

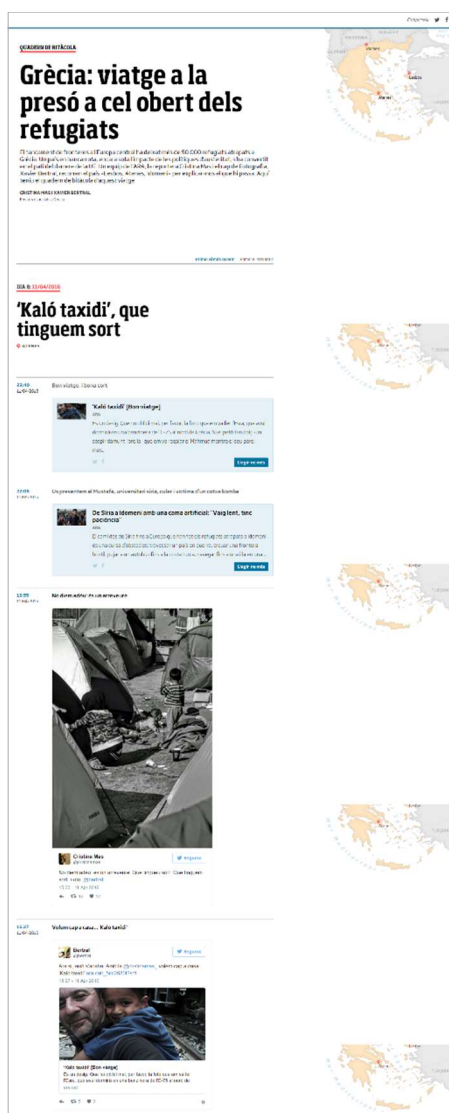
---

<sup>461</sup> [Prensa en la red]. (2014, març 6). Ricard Marfà y Idoia Longan hablan de los nuevos formatos interactivos del diario Ara [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/hHsybaDGTOQ>

<sup>462</sup> X. Bertral. (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

una banda, farien un interactiu: “Idomeni, última parada”<sup>463</sup> i per l'altra, actualitzarien un bloc, portat com a quadern de bitàcola, on poguessin explicar el trajecte a mesura que el tàndem avançava. Això és “Grècia: viatge a la presó a cel obert dels refugiats,”<sup>464</sup> una mena de minut a minut on podien donar “una mica de joc de la cosa personal,”<sup>465</sup> mentre s'endinsaven en una de les històries més colpidores de l'Europa contemporània.

II·lustració 78 | Especial sobre Idomeni (data d'inici: 01/04/2016)



Avui sortim de Barcelona. Volem a Atenes i de la capital grega cap a Lesbos, en un vol intern. Arribarem a l'illa cap a les set de la tarda. Allà ens enfrontarem amb aquesta realitat que volem veure i relatar sobre el terreny. Us ho explicarem en aquest espai multimèdia, on trobareu textos, fotos, vídeos i àudios dels llocs i de les persones, que volem que tinguin veu i rostre.<sup>466</sup>

“Això té una trampa,”<sup>467</sup> explicà després Bertral, “perquè pots veure-ho i pensar que som la Cristina i jo generant coses que pengem, però té molta més potència a darrera.” La potència d’una redacció fent-los costat, perquè un cop fora del diari, la comunicació era fràgil. Es comunicaven per WhatsApp i tot el que enviaven s’actualitzava des del carrer Diputació: “Fèiem fotogaleries i algú aquí les muntava,” deia Bertral, algú, com per exemple, la Sílvia Barroso. D’aquesta manera podien incorporar formats de tota mena: fotos, tuits, enllaços a notícies publicades a l’ARA.cat. “Això va tenir *mogollón* de seguiment, va ser al·lucinant,” recorda. “Durant tot el viatge tenia un munt d’audiència, perquè vam aconseguir que tingués tensió. Ens trobàvem catalans per allà: hòstia, sou els de l’ARA, us estem seguint.” Abans de marxar, va penjar a l’Instagram

463 Mas, C. & Bertral, X. (2016, abril 18) Idomeni, última parada. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/zcKL1G>

464 Mas, C. & Bertral, X. (2016, abril 01-11). Grècia: viatge a la presó a cel obert dels refugiats. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/adNbHv>

465 X. Bertral. (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

466 Mas, C. & Bertral, X. (2016, abril 01-11). Grècia: viatge a la presó a cel obert dels refugiats. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/adNbHv>

467 X. Bertral. (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

una foto amb l'equip que s'emportaven: dues càmeres, un micro amb carxofa blava de l'ARA, cables, piles, un iPad.<sup>468</sup> Però potser allò que va resultar indispensable durant el trajecte, va ser, justament, el que no sortia a la imatge: els mòbils.

Fèiem un tall d'àudio que podia ser algú o podia ser la Cristina, que durava minut i mig. Llavors, jo gravava cinc plànols recurs d'uns deu segons cadascun i enviava sis vídeos: un de dos minuts i cinc de deu segons, i aquí els insertàvem. Mantenien l'estructura de l'àudio i ficaven els plànols que jo vaig enviar. Era un muntatge molt senzill però molt efectiu. En menys d'una hora, ja estava al web. Era pràcticament a temps real. Quan jo vaig veure això, encara estava allà.<sup>469</sup>

#### Il·lustració 79 | Captura de l'Instagram del diari (04/04/2016)



Del material recollit, Bertral i Mas saben que podien treure dos reportatges ben acabats: “Idomeni, última parada” n’era un. Arrenca amb la veu dolça d’un càntic turc i es veu a las fosques, una nena en braços d’un home que l’acaricia. Sobre la imatge, Bertral precisa: “fet amb càmera, això no és telèfon, eh!” Viatjava amb una Fuji X Pro 2. La peça la signen a quatre mans, “igual que tota la feina que hem fet”, diu. Per a ell, va ser una veritable experiència d’ENG.

<sup>468</sup> Diari ARA [diariara]. (2016, abril 4). Un equip que demà es posa en marxa cap a Lesbos: La Cristina Mas i el Xavier Bertral @xbertral... [Instagram]. Disponible a <https://www.instagram.com/p/BDv1WQonwz6/>

<sup>469</sup> X. Bertral. (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

No té res a veure anar dos. És absolutament complementari. Mai a la vida hagués fet res ni que s'assemblés, la Cristina sola. D'entrada dos: ja són dos periodistes, dos caps, dues persones... i sí tenen bona comunicació, bon diàleg i es porten bé, ja connectes amb la història.<sup>470</sup>

“Vaig fer aquesta foto perquè estava amb ella,” insisteix. Amb la Cristina. “Jo, no hagués fet res d'això sense ella. Estic molt content d'aquesta feina. El que més m'agrada és que la trobo moderna, que trenca molt amb tot allò.” Al respecte, reflexiona:

Una cosa que passa molt en el fotoperiodisme és que s'intenta prioritzar la teva tècnica o la teva sensibilitat. Intentar que es vegi molt l'autoria de la imatge. En aquest cas, no es veu en lloc. Jo em vaig dedicar allà a explicar històries de gent. Vaig fer de tot, vaig gravar vídeos, vaig fer fotos, vaig escriure; vídeos amb telèfon, *joder!* Vaig fer àudios.<sup>471</sup>

II·lustració 80 | Especial Idomeni (18/04/2016)<sup>472</sup>



Adrenalina per la vena. Va ser amb aquest esperit que van produir “Les àvies de Lesbos tenen memòria,”<sup>473</sup> una peça on recollien el testimoni d’Emilia Kamvisi, una dona de 84 anys, que es va arremangar “per ajudar els refugiats que arriben a la platja, a pocs metres de casa seva.” Mas va signar el text, Bertral va fer-li fotos i va gravar-la en vídeo:

---

<sup>470</sup> X. Bertral. (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

<sup>471</sup> X. Bertral. (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

<sup>472</sup> Mas, C. & Bertral, X. (2016, abril 18) Idomeni, última parada. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/zcKL1G>

<sup>473</sup> Mas, C. (2016, abril 4). Les àvies de Lesbos tenen memòria. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/Ig6WFL>



Jo crec que això que vam fer té *algo*. Poder explicar una història tan real i després arribar a extreure'n uns reports que has anat elaborant i has anat pintant durant el transcurs. Crec que és una translació del model que fem aquí, *digital first*. Ens ho vam passar bé, vam *currar* molt. Des d'aquí flipaven amb el que fèiem. Vam acabar molt petats, però la sensació era “d'hòstia, estem aquí...” Va ser *xulo*.<sup>475</sup>

Bertral es queda pensat en l'anomenat home-orquestra: “Aquest model l'han pervertit les agències”, diu, “anar a fer tot i també pintar un quadre.” A Catalunya aquesta hibridació del perfil periodístic es troba a l'Agència Catalana de Notícies (Gordillo & Nogué, 2008). Estudis més recents apunten que “de mitjana, un redactor multitasca de l'ACN produeix cada dia poc més de tres teletips, cinc fotografies, quasi quatre talls de veu i una mica més d'un vídeo” (Sánchez Marín, 2015, p. 159). La caricatura d'aquest home, segons el va dibuixar el món acadèmic, implica una persona que “debe cubrir un acto, tomar fotografías y registrar el audio y el vídeo porque, acto seguido, debe preparar una noticia para el ciberdiario, a continuación debe entrar en directo en la radio y, finalmente, debe montar una pieza para el informativo de televisión” (Masip & Micó, 2008a, p. 96). Això no passa en

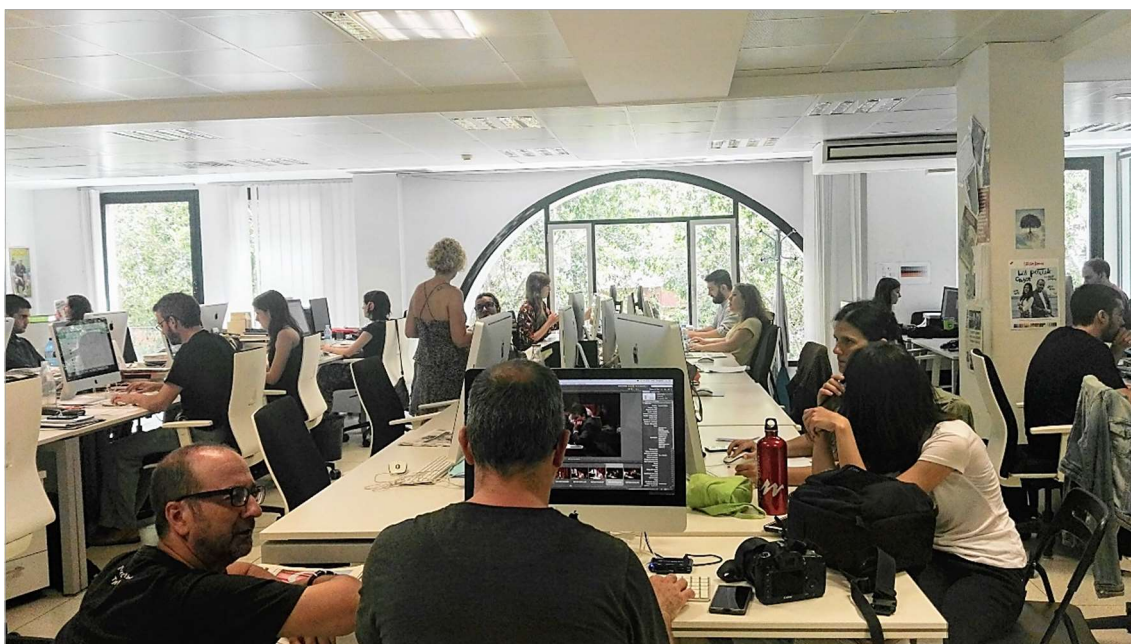
---

<sup>474</sup> Mas, C. (2016, abril 4). Les àvies de Lesbos tenen memòria. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/Ig6WFL>

<sup>475</sup> X. Bertral. (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

el día a día de la vida dels redactors de l'ARA, però sí que encaixa amb la descripció que fa Bertral, durant les missions especials. En aquest cas, el cap de fotografia sosté que la diferència rau en la llibertat amb la qual va treballar “perquè a mi ningú m’obligava a fer res en concret. Anàvem sobre la marxa, improvisant.”<sup>476</sup> A l’illa de Lesbos, per exemple, van arribar gràcies a l’ONG Proactiva Open Arms: “No podíem gravar vídeos, estàvem a mig de l’Egeu, sense llum, a la nit. Pràcticament no podia ni fer fotos.” Però les va fer, va gravar l’àudio i va enviar-lo a la redacció: “Els àudios no tenien solta ni volta. Una barca, a la nit... movent-se. Espectacular.” Tot això ho rebia Barroso, encarregada de donar-li sentit i estructura als continguts. Més que un llop estepari del periodisme multimèdia, això sona a orquestra afinada a dues bandes del Mediterrani. Ara bé, “sí que teníem la sensació d’haver d’omplir,” reconeix Bertral. “Però amb llibertat absoluta. Som *sèniors*... vull dir. A mi ningú em dirà el què he fet i el què no he fet.” En tot cas, Bertral està convençut que va acabar traslladant el model: “El que fem aquí,” a la redacció, “ho portem allà”. Per descomptat que ara viu obsessionat: “Hòstia, hem de fer això. Hem d’anar a fer temes, cada dia en penso.” Bertral creu que des de la direcció del diari veuen el redit: “Les audiències d’aquestes coses funcionen. Després fas un interactiu molt *xulo*, que és de prestigi, et presentes a concursos. Està bé, fas dignament.”

II·lustració 82 | Bertral ajupit, parlant amb el fotògraf Francesc Melcion (20/07/2016) © ADT

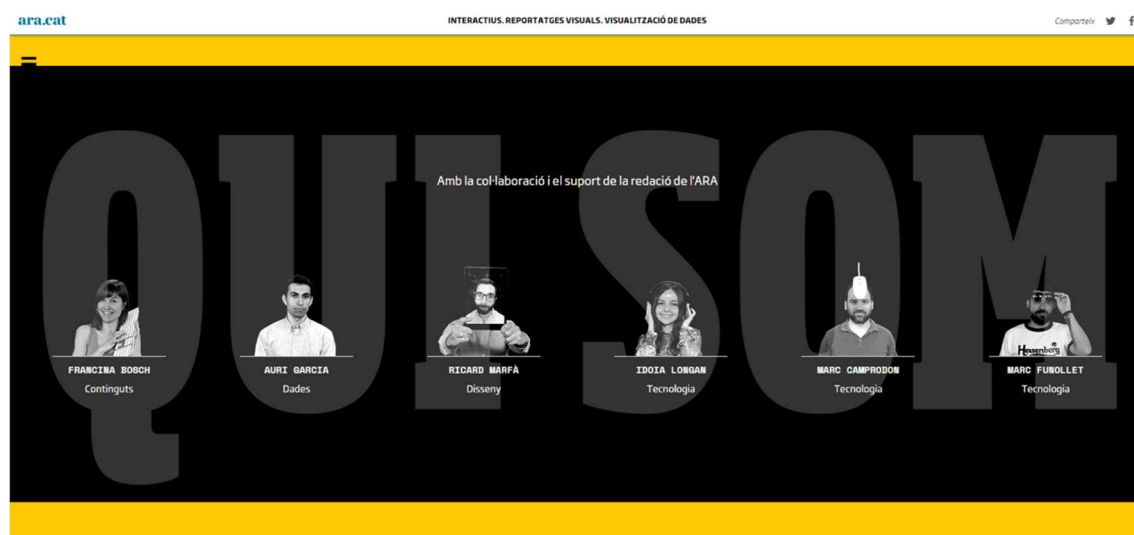


---

<sup>476</sup> X. Bertral. (comunicació personal, 19 de juliol, 2016)

Són els interactius la solució per publicar textos llargs a l'entorn digital? Marfà diu que no, no creu que l'objectiu sigui aquest. En realitat, més que textos llargs, intenten fraccionar una mica més la informació, “de manera que hi hagi diferents nivells de lectura, que tu puguis triar el que vols llegir.”<sup>477</sup> I sobre tot, que el contingut sigui el rei: “Si has d'explicar una cosa i necessites que s'expliqui d'una manera, construeix l'espai perquè allò es pugui explicar de la manera que necessita ser explicat. I no que ho hagin d'encabir tot i embotir.” El fet de ser un interactiu, apunta, Longan, només “ho fa més atractiu”. Però, Marfà aclara: “S'ha de dir que nosaltres no hem inventat res, eh. Hi ha uns pioners que tothom els coneix, no? *The Guardian*, *The New York Times* i en aquest sentit, nosaltres ens inspirem bastant en això”. I si *The New York Times* ha provat que és difícil, els de l'ARA ben podrien dir que tampoc és impossible. “Hem de millorar algunes coses”, deia la Idoia, “però els diaris són així, la data límit és la que és. I tal dia s'ha de publicar i ja està,” amb la sort que cada vegada s'hi evoluciona: de Snow Fall a Melilla, de Melilla a Idomeni i així, fins el proper incendi. ■

## Il·lustració 83 | Equip d'Interactius de l'ARA<sup>478</sup>



<sup>477</sup> [Prensa en la red]. (2014, març 6). Ricard Marfà y Idoia Longan hablan de los nuevos formatos interactivos del diario Ara [Youtube]. Disponible a <https://youtu.be/hHsybaDGTOQ>

<sup>478</sup> Diari ARA. [DiariAra]. (2017, Juny 29). Ep! Al @diariara estrenem una nova web de formats multimèdia i visualització de dades. Entreu i remeneu-la <http://interactius.ara.cat/> [Tweet]. Disponible a <https://goo.gl/xUozmW>





## 8.—Colofó: Fem via Aralana!

Il·lustració 84 | Diada al diari (11/09/2013) © Xavier Bertral (ARA)



*Els de l'ARA, des de ja fa gairebé sis anys, hem intentat guanyar-nos la credibilitat senzillament donant notícies, explicant la realitat tal com la veiem, aportant-hi reflexió, buscant la connexió amb els nostres lectors per saber què els interessa.*

Ignasi Aragay<sup>479</sup>

El conflicte d'encaix entre Catalunya i Espanya és històric, però des del setembre de 2012 no es manifestava d'aquella manera tan contundent i literal, quan centenars de milers de ciutadans van sortir al carrer cridant “Catalunya, nou estat d'Europa,” lema promogut per l'Assemblea Nacional Catalana (ANC) a la diada d'aquell any. “En això no es pot negar que som originals,” escrigué Toni Soler (2010), “la Diada Nacional la fem coincidir amb la derrota més sonada de la nostra història” (p. 175), quan com a resultat de la Guerra de Successió espanyola, “així, d'un dia per l'altre, amb un simple decret, van passar a millor vida les institucions d'autogovern de Catalunya” (p. 185). Qualsevol explicació es quedarà curta o massa llarga per descriure un procés que a vegades ha estat forçat, a vegades còmode, però mai del tot satisfactori per a les parts en pugna. Diu Nikki Usher (2014) que “life in newsrooms obsessed with immediacy has been compared to that of hamsters—the ‘hamsterization of journalism’” (p. 12), la qual cosa es pot traslladar en termes polítics a Catalunya, al procés inacabable per restituir del tot aquell autogovern perdut fins aconseguir —o no— la independència total o parcial d'Espanya. Benvingut un nou hámster a la roda de la immediatesa.

---

<sup>479</sup> Aragay, I. (2016, juliol 30). Quina etiqueta li posem a l'ARA? Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/kEzzmP>

Quin paper juguen, llavors, els mitjans de comunicació en l'anomenat "procés català"? Sobre aquesta base, una recerca feta a la Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna (Micó & Carbonell, 2017) va repassar 7.000 peces periodístiques, publicades o transmeses en més d'un centenar de diaris, revistes, canals de televisió, emissores de ràdio o cibermitjans, en set idiomes diferents, per concloure —segons els resultats d'una anàlisi de contingut— que la cobertura no havia estat neutral: els mitjans nacionals i internacionals, deien, donen suport al manteniment de la unitat d'Espanya; un alt percentatge de mitjans catalans, defensen la independència i la resta, una relació basada en un sistema federal. Seguint aquest camí, un estudi del Col·legi de Periodistes (Caballero et al., 2015) es va plantejar revelar les diferències en la cobertura del moviment sobiranista als diaris de Catalunya i Madrid, analitzant les Diades dels anys 2012, 13, 14 i la consulta del 9 de novembre d'aquell any per concloure que l'ARA era dels que més "regalaven o feien promocions amb productes independentistes de tota mena" (2015) i que en general, el "marxandatge de tall sobiranista" representava "un exemple de la indissimulada manca d'imparcialitat d'alguns mitjans." I apuntaven: "L'ARA el que més." Aquesta etiqueta els ha acompanyat gairebé des de sempre i no poques vegades han hagut de defensar-se, com ho va fer el director adjunt, Ignasi Aragay, al juny de 2016:

El nostre punt de vista és clar i català. Mirem el món des d'aquí, al servei d'aquesta comunitat, amb especial atenció a la gent més dinàmica, als emprenedors de tots els camps: social, educatiu, científic, empresarial, cultural (...) Ho vam dir des del principi i ho mantenim. Ens impulsen tres objectius. Primer: ajudar aquest país a repensar-se (un procés que està resultant tan apassionant com difícil) i explicar el món que ve (l'Europa que no es troba a si mateixa, els perills del populisme arreu —ara als EUA amb Trump—, el drama intolerable dels refugiats...). Segon: tornar al periodisme de debò, reinventant-ne les formes aprofitant les noves tecnologies i buscant una millor connexió amb la gent. I tercer: trobar un nou model de negoci per a la premsa.<sup>480</sup>

La segona estada d'observació d'aquesta recerca va coincidir amb la Diada de l'any 2013, "el melindro de la Via Catalana,"<sup>481</sup> com ho va recordar l'Oriol March, quan l'ANC va promoure una cadena humana de més de 400 kilòmetres, semblant a aquella amb la qual Estònia, Lituània i Letònia va reivindicar a l'any 1989, el seu desig de més autonomia i independència de la Unió Soviètica (Uhlín, 2006). Aquella setmana, a la República Independent d'Aralunya vaig veure operant de ple els dos hámsters: el ianqui, que deia la Nikki —el periodístic— i el polític català. L'objectiu d'aquest capítol és veure tots els elements descrits fins ara funcionant en paral·lel, a mode de colofó, en el marc d'un esdeveniment altament noticable com és, en aquest context, la Diada Nacional.

---

<sup>480</sup> Aragay, I. (2016, juliol 30). Quina etiqueta li posem a l'ARA? Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/kEzzmP>

<sup>481</sup> O. March (comunicación personal, 27 de juliol, 2016)

# 8.1. La prèvia

A les 13:41 del divendres 6 de setembre, hi ha una primera reunió de Política: cap i subcap, Ferran Casas i Roger Mateos, respectivament. A la peixera parlen de la cobertura que en faran: la crònica de l'Onze de Setembre, la informació de seguiment que hauran de publicar aquell mateix dia i l'endemà: *el making of*, els punts emblemàtics, la frontera, el que passi a València, a la Catalunya Nord.

- Obrir amb qui? —pregunta Mateos.
- Obrir amb Mas seria de diari institucional. Millor donar-li tot el protagonisme a la gent.

Comenten el desplegament de columnistes i defineixen la paginació i distribució dels continguts. A Barcelona hi haurà cinc focus d'atenció: Camp Nou, Ciutadella, Sant Jaume, Sagrada Família i Plaça Catalunya. En resum: “La Diada, la contra Diada i la Diada institucional,” més la repercussió a l'estranger. La part més difícil, però, és pensar en el diari del 12 de setembre. Parlen dels reforços que necessitaran: dues persones addicionals per web i paper. Quatre en total. També hi haurà un programa especial de dues hores a l'ARA TV, que s'emetrà en directe. “Jo m'hauria de posar aquesta tarda a pintar,” diu Mateos, “a veure què hi falta.” Pintar vol dir distribuir l'espai, fer un dibuix del llançat perquè disseny sàpiga on ha de posar caixes de text al Milenium, per tal que els periodistes tinguin on escriure. Pintar vol dir vincular gràfics i taules amb les caixes de text. Pintar és planificar.

Il·lustració 85 | Secció de Política, dimecres 11/09/2013

The screenshot shows a newspaper page with the following content:

- Onze de Setembre Via Catalana** (Section header)
- Claus de la Diada 2013, la de la Via Catalana** (Section header)
- La Internacionalització del procés** (Section header)
- La Diada per marcar el ritme del procés** (Section header)
- El PP's 'vishors', per primer cop, de la Diada institucional** (Section header)
- L'estat no estava la seva posició** (Section header)
- Un Trientemari per mantenir viva la llama reivindicativa** (Section header)

The main article is titled **Buscant l'empenta definitiva** with the sub-headline **El carrer s'erigirà avui en vigilant del procés cap a l'estat propi**. The author is **CRÒNICA** by **FERRAN CASAS**. The text discusses the political and social context of the 2013 Diada, mentioning the 'Via Catalana' and the 'Procés Constituent'.

El dilluns, dia 9 de setembre, l'única persona que hi ha al matí de Política és la becària. El seu horari acostuma ser de 16 a 20h, però alguns dies ve d'hora per encarregar-se del digital. Avui ha arribat a les 10. La primera cosa que fa és preguntar a l'equip Web si hi ha alguna tasca pendent, mentre repassa notícies d'agències per actualitzar la *home* de la secció: "Casi sempre estic aquí," fent taula. En acabar, Ferran Casas li demana que prepari un document amb un llistat d'esdeveniments alternatius que tindran lloc durant la Diada. En repassar els continguts publicats aquell dia, Casas detecta un problema amb el gràfic de la nota feta pel politòleg Jordi Muñoz sobre l'evolució del vot a les terres de l'Ebre. A diferència de les fotos que es bolquen de manera automàtica des del Milenium cap el Bitban, els gràfics s'han de penjar a mà. "És un tema que tenim en aquest diari," es queixa. En sentir-lo, la Sílvia Barroso li diu que això és cosa seva. Al digital, la nota es queda sense gràfic ni res.

Il·lustració 86 | Secció de Política, dilluns (09/09/2013)

A les 11:30 té lloc la reunió regular de planificació. Carles Capdevila no hi és, per tant la dirigeix l'Ignasi Aragay; hi participen 12 persones. Comença Cultura amb les previsions del dia: la setmana del llibre en català, Albert Pla presenta nou disc, novetats teatrals. Molt pendents de la preselecció dels Òscars. Continua l'Àlex Gutiérrez. A Mèdia fan una nota sobre TV3 amb la gent que hi era el primer any. La tele pública arriba al seu trentè aniversari i el canal 324, a la seva primera dècada. A la secció també explicaran les novetats de l'iPhone 5.

Esports: la secció proposa respondre les interrogants que van quedar enlairades a l'entrevista que Josep Cuní va emetre a TV3 amb Sandro Rosell, president del Barça. També faran la prèvia del partit Espanya-Xile. Toni Padilla, cap de secció, comenta un tema logístic: “La final de l’US Open és a les 11 hores.” Barroso pregunta si és previst veure el partit i fer-ne el seguiment al paper. Si es fa una nota per l’imprès, es publicarà dimecres, dos dies després que Nadal li guany la final a Djokovic.<sup>482</sup> Padilla ho va publicar a les 2.34 de la matinada del dimarts. Llavors, no. Aquest tema no toca paper.

Societat: parlaran amb la consellera Irene Rigau sobre l’anomenada discriminació positiva, la segregació d’alumnes amb problemes d’aprenentatge. Joan Serra anuncia una història sobre Educo, l’ONG que defensa la protecció de les beques menjador, “a veure què hi ha.” També faran seguiment a la roda de premsa del conseller Ramon Espadaler, sobre la Via Catalana. Això serà per Política.

Internacional: comença el debat de Síria als Estats Units. Tenen previst fer una ronda d’entrevistes. I estan molt pendents del “Discurs de la Nació.” Barroso pregunta a quina hora és això. A la Matinada. “És a dir que l’haurem de pillar el dia de la Diada al matí.” Només web. Més notícies: l’expulsió de Berlusconi. La recusació del tribunal de drets humans. Eleccions a Noruega.

Economia: avui comencen oficialment les negociacions per l’ERO de Catalunya Caixa. Volen fer una nota sobre els dos grans ERO’s de l’Estat: Catalunya Caixa i Bankia, per comparar-ne les condicions. També es reuneix el Cercle d’Economia. Diuen que és un ritual més perquè l’Antón Costas sigui president. Parlen del PSOE i la reforma al sistema de pensions.

Política: tema de preguntes i respostes sobre la Via Catalana. La Diada del PSC: Pere Navarro, primer secretari del partit, ha anat a TV3 i ha dit que no vol parlar del seu pare, el qual dies abans va declarar que assistiria als actes de l’Onze de Setembre. Parlen de la gent que hi anirà. Més amb el PSOE: reacció d’Alfredo Pérez Rubalcaba, aleshores cap de l’oposició, criticant el diàleg secret Mas-Rajoy. Surt a *El País*. Parlen d’un desmentit. Casas rep un WhatsApp d’Oriol March dient que Convergència convoca una roda de premsa a les 12:30. Ho comenta a la reunió.

Barroso pregunta sobre l’enquesta que cada dia surt al web. La que hi ha ara és sobre la Via Catalana. Ferran proposa canviar-la: “I si preguntem si estan a favor del Barcelona-Pirineus 2020? Sí/No.” Durant aquests dies, l’alcalde de Barcelona, Xavier Trias, ha parlat sobre la possibilitat de presentar la candidatura de la ciutat de Barcelona per acollir els Jocs Olímpics d’Hivern. Aprovat!

---

<sup>482</sup> Padilla, T. (2013, setembre 9). Nadal fa sortir de polleguera Djokovic i guanya la final de l’US Open. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/bzM9db>

Dani Colmena fa la distribució de pàgines per secció. Ho revisa amb Aragay, qui li dona el vistiplau. La reunió acaba i l'Ignasi es queda amb un equip reduït, per mirar l'enfocament d'alguns dels temes dels quals se n'han parlat: Societat, Política. També es queda el conseller delegat.

A les 12:30, Antoni Bassas es reuneix amb el seu equip, coordinat per Inés Cornelles, per parlar del programa especial<sup>483</sup> que faran dimecres. A l'edició d'aquell dia ho expliquen al paper, en la mateixa pàgina on hi ha una nota sobre el que farà la televisió pública:

#### Il·lustració 87 | Nota sobre l'especial nocturn de l'ARA TV (11/09/2013)



L'ARA emetrà demà, a partir de les deu del vespre, un programa de televisió de dues hores en el qual farà balanç de la que es presenta com una de les Diades més intenses dels últims anys, amb tota l'atenció posada en la cadena humana que enllaçarà, al llarg de vora 400 quilòmetres, els dos punts més allunyats del país (...) “Ara TV no pot competir amb el desplegament d'unitats mòbils de TV3 —raonava Bassas dies enrere, en la presentació d'aquest especial—, però els nostres periodistes i columnistes formen una alineació que es fa mirar i escoltar, perquè dominen l'art de capturar i d'explicar la notícia.”<sup>484</sup>

A aquella mateixa hora, l'Acadèmia del Cinema Espanyol anuncia els pre-seleccionats per als Òscars. Isaac Salvatierra es connecta a la senyal de TVE amb el monitor que té al costat, per poder capturar els clips que després penjarà en el web. Laura Serra li crida els noms: “*15 años y un día*, de Gracia Querejeta; *Alacrán enamorado*, de Santiago A. Zannou; *La gran familia española*, de Daniel Sánchez Arévalo, i *Caníbal*, de Manuel Martín Cuenca.” L'Issac fa la nota i la publica: Guardar / Previsualitzar / Publicar.<sup>485</sup> Es tuiteja des d'@ARAcultura i després en fan RT a @DiariARA. Fins el 25 de setembre no se sabrà que la pel·lícula escollida serà la de Gracia Querejeta, i fins l'any vinent, que l'Òscar a millor pel·lícula estrangera se l'emportarà Paolo Sorrentino amb *La grande bellezza*.

483 La Diada tindrà un programa en directe a l'Ara TV amb Antoni Bassas. (2013, setembre 8). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/ZMej3f>

484 Especial nocturn de TV a l'ARA per valorar la Diada (2013, Setembre 11). Diari ARA, pp. 22.

485 '15 años y un día', 'Alacrán enamorado', 'La gran familia española' i 'Caníbal', preseleccionades per als Oscars. (2013, setembre 9). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/ZMmiPG>

De seguides, l'Isaac s'hi posa amb un altre tema que ja treu fum a les xarxes: “Monzó i Puigcorbé, dos veïns mal avinguts que participen a la Via Catalana: l'últim vídeo de l'ANC.”<sup>486</sup> La nota sobre els pre-seleccionats ha sortit amb un error a la paraula “setembre.” Però, ell ja no té temps per tornar-hi. La cap de Cultura tampoc. El responsable lingüístic, Albert Pla Nualart, explica que tot el que es publica al Web, es fa sense corregir<sup>487</sup> i que des de casa, hi ha una persona que va ràpidament corregint les faltes més importants. És un equip de quatre persones que fa torns. “Els criteris lingüístics son els mateixos i els poso jo,” diu, però la correcció de la web, no la porta ell.

Mentrestant, a Política parlen amb l'Albert Om sobre l'article de dimecres: “Una gran Sardana con *dinero público*,”<sup>488</sup> Negocien els caràcters: 4.100 amb espais per “la crònica del que podria ser el balanç que farà la caverna mediàtica de l'Onze de Setembre.” Al telèfon, Ferran li diu: “Tu escriu, sabent que tens això com a màxim.” A les 13:59, el corresposnal a València, Pedro Águeda, truca amb una última hora: sembla que volen prohibir el pas de la Via Catalana pel territori valencià. Vint minuts després, el corresposnal ho té lligat: “El govern espanyol prohibeix que la Via Catalana enllaci amb el País Valencià.”<sup>489</sup> El periodista envia un text en castellà. Ferran el tradueix amb el traductor de Google, ho copia i, directament dins la caixa del gestor de continguts, l'edita. Un cop tot fet, el truca i li diu: “Ja està, eh! Faig el tuit!” Piula la secció<sup>490</sup>, piula ell<sup>491</sup> i piula el corresposnal<sup>492</sup>. Una estona després, Águeda tornarà a trucar en detectar un error a la nota. Ferran, que ja serà a sobre d'un altre tema, li demanarà a Roger Tugás que se'n faci càrrec. L'endemà hi haurà al paper una nota signada per Águeda i Salva Almenar des de València i Madrid, respectivament: “El govern espanyol atura ‘in extremis’ la Via Catalana al Sènia.”<sup>493</sup> En caure la tarda, David Miró dirà: “Aquí tot s'aprofita. Això és com un escorxadador de porcs.”<sup>494</sup>

---

486 Monzó i Puigcorbé, dos veïns mal avinguts que participen a la Via Catalana: l'últim vídeo de l'ANC. (2013, setembre 9). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/ehuW8H>

487 Pla Nualart, A. (comunicación personal, 9 de setembre, 2013)

488 Om, A. (2013, setembre 11) Una gran Sardana con dinero público. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/19WXVh>

489 Águeda, P. (2013, setembre 9). El govern espanyol prohibeix que la Via Catalana enllaci amb el País Valencià. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/Zf9Eap>

490 ARA Política. [@AraPolítica] (14:29 - 9 set. 2013). El govern espanyol prohibeix que la #ViaCatalana enllaci amb al País Valencià: [http://ara.cat/\\_3b00b174](http://ara.cat/_3b00b174) via @diariARA. [Tweet]. Disponible a <https://goo.gl/AT2O8Y>

491 Casas, F. [@Ferrancm] (14:30 - 9 sept. 2013). Si convé, canvien d'opinió: “El govern espanyol prohibeix que la #ViaCatalana enllaci amb al País Valencià.” [Tweet]. Disponible a <https://goo.gl/BLcQwO>

492 Águeda, P. [@pedroagueda] (22:09 - 9 sept. 2013). La resolución de la Subdelegación del Gobierno en Castellón para prohibir la #ViaCatalana <https://goo.gl/asD0fQ> ... En @diariARA [Tweet]. Disponible a <https://goo.gl/F0jEp5>

493 Almenar, S. i Pedro Águeda. (2013, setembre 9). El govern espanyol atura ‘in extremis’ la Via Catalana al Sènia. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/xaUH34>

494 D. Miró (comunicación personal, setembre 9, 2013)



A les 16:55h comencen a revisar com ha quedat la paginació i els temes de l'edició en paper que sortiran l'Onze de Setembre: “Per obrir, què fotem?,” diu Mateos. Tugàs prepara la doble amb les preguntes freqüents de la Diada. A l'última pàgina posen la nota sobre València i deixen un espai, per sota, pel tema del moviment 12-O, la concentració espanyolista. Mateos pregunta “ja està pintat?” Amb l'equip gairebé sencer, aprofiten per comentar els dies que tenen per davant. Diuen que han de pensar en temes de “ressaca”, per la “setmana post Diada.” L'any passat va ser una bogeria, recorden. Casas diu “les coses que es puguin aprofitar, s'aprofiten.” En acabar, Ferran té més feina: ha d'enviar les acreditacions del seu equip per ingressar al Parlament. Creu que aquestes tasques operatives no haurien de caure sobre els caps de secció. Però és el que hi ha. Tot just en aquest moment, una persona d'Infografia li porta el mapa que sortirà dimecres a la Guia de la Diada. L'infògraf té dubtes que el Ferran donava per aclarits. El treu de polleguera. “Si ho hagués de fer jo...”, bufà. Hi ha tensió. “Ja li vaig dir...”. S'aixeca, s'arremanga i va directament allà, a parlar amb la cap d'infografia:

- Escolta'm Esther...

Tugàs està encallat perquè es pensava que el treball sobre les preguntes de la Diada era pel dimecres. I resulta que el volen per demà. A la seva taula li posen d'exemple l'edició de diumenge d'El Punt Avui: “La Via Catalana en 30 preguntes”<sup>495</sup>. No ho veu clar. Li expliquen que es tracta de fer una barreja d'informació política i de servei, fins i tot amb la previsió meteorològica. Ell, el que no té clar, és perquè ha de fer una versió per a demà i una altre pel dimecres.

- No me'n vull agafar d'això de l'Avui —li comenta al David Miró. No vol fer un refregit.

A les 19:30 es fa la primera reunió de portada i el tema de Tugàs té números per obrir diari. Opinió és de les primeres pàgines en tancar. Cap a les 20:20 marxa el consultor de portades, el director creatiu, Ricardo Feriche. A les 20:30, la Sílvia diu: “Merda! Me n'he oblidat! L'alerta al mòbil.” Molts processos es fan de manera manual, com l'alarma associada a determinades notícies.

Cap a les 21, Ferran diu:

- Sílvia, Isidre, us passo una cosa... que em sentiu? O vols que la pengi jo?
- Apa, tu! —li diu la Sílvia.

---

<sup>495</sup> Palau, Ò. (2013, setembre 8). La Via Catalana, en 30 preguntes. El Punt Avui. Disponible a <https://goo.gl/NBHsFu>

Es tracta d'un PDF<sup>496</sup> amb la resolució del govern que prohibeix el pas de la Via Catalana per València. Ferran vol afegir-lo com a notícia relacionada, però per problemes del sistema, no ho troba i quan el sistema és a punt de fer-lo sortir de polleguera un altre cop, el president de la Generalitat, Artur Mas surt per la tele. Aleshores, la redacció s'atura.

Comença el discurs a la presentació dels actes del Born. Artur Mas parla de somnis i llibertat. “Martin Luther King... *vale, vale*”, diu l'Antoni Bassas al passar. David Miró s'apropa a l'equip de Política i diu: “Això no estava previst.” Hi ha una mica de guirigall mentre decideixen qui ho agafa. Laura Serra ho porta des de Cultura. Ferran diu: “Ella que faci el que pugui i en funció de com quedi, ja li agafarem nosaltres.” Oriol March fa la part Política pel paper. Roger Tugas, pel web. David Miró tornar per acabar de tancar qui fa què. A les 21:13h valoren obrir amb això. I comença el llarg procés de tancament del diari: un cop un periodista termina una nota, el text queda en blau. Després que ho ha revisat el cap de secció, passa a blau fosc. Un cop corregit i aprovat, a groc. Llavors, arriba a la taula de Tancament. Imprimeixen tres cops cada pàgina: una pel subdirector que tancarà el dia, una altra pel cap d'edició, que procura només llegir/corregir en paper, i una altra per Tancament.

- Com ho tenim, això? —diu David Miró cap a les 22:38 h.

De tancaments, en fan dos. El de les 23 i l'últim i definitiu, a les 24. El titular d'obertura de l'endemà serà: “Com fer via”, amb les “10 respostes clau sobre la cadena humana.” Ni Mas ni King.

II·lustració 88 | Portada del dimarts (10/09/2013) amb el tema destacat en pàgines interiors



496 Barelles Adsuara, D. (2013, setembre, 9). Resolució del Gobierno en Castellón [Arxiu PDF] Disponible a <https://goo.gl/AsYcWs>

El dimarts, dia 10 de setembre, tot són reunions. En arribar, veig un grup reunit a la taula gran que hi ha al fons de la recepció. A la peixera també. Cap a dos quarts de set, Sílvia Barroso pregunta què ha passat amb “el llistat de llocs alternatius, i esdeveniments i tal...,” que Ferran li va encomanar a la becària. Casas mira d’esbiaixada a Roger Tugas, i respon:

- Sembla que no havia quedat massa catòlica.
- Doncs, feu-la protestant... el que sigui, però pengeu-la ja —cria la cap del Web.

Al vespre, Rosa Rodon, responsable de Tancament del paper, explica que el funcionament de demà serà excepcional: “És un dispositiu que muntem per dies així.”<sup>497</sup> Ja Sílvia Barroso havia advertit que seria una cosa semblant a quan hi ha eleccions. “Hem de minimitzar tots els errors possibles”, deia la Rosa. “Si no fos perquè hi ha una persona de l’equip que està fent vacances, hi serien ‘tots els efectius disponibles’. És un dia on se’ns poden colar moltes coses.”

Avui també fan proves per la transmissió de Bassas. Marta Marrón, aleshores directora general de l’àrea de negoci, revisa amb Barroso tots els detalls de la promoció que han fet via *banners*, publicitat web. Per la seva banda, Inés Cornelles i Marta Masdeu proven els micros. Hi participen 13 persones. Marc Vidal, cap d’Internacionals s’hi ha apuntat de voluntari per col·laborar amb ells. “Podem tenir moltes ensopagades,” diu, “l’ARA TV és tot un món paral·lel.” Un món, del qual, en principi, l’equip de Política no participa. Demà, com a cosa excepcional, Casas prendrà part de la tertúlia, com ho feia quan Mònica Terribas conduïa l’ARA Nit.

Són les 22:43. A la redacció queda poca gent: Política, un parell de subdirectors, l’equip de Tancament i la cap del Web. A la secció diuen que gairebé sempre, a partir de les 20, es dediquen completament al paper. Però tampoc és una veritat com una casa. El dimecres, a les 23:24, l’Oriol March, potser arrossegat per l’adrenalina de l’ocasió, dirà: “Faig *algo* pel web, *relaxing*.”

El cert és que demà, tots faran de tot. “La *home* la portaré jo,” diu Barroso. Hi haurà algú pendent de la ràdio, algú pendent de la televisió. Francina vindrà al matí, des de les 8 fins el migdia. Isaac des de les 10 fins el vespre. I l’Isidre farà torn de tarda. Roger Mateos espera que al Palau li deixin “un raconet”. “El mambo començarà al vespre,” diu la Rosa. “Jo no he previst que hi hagi hòsties”, diu Ferran Casas abans de marxar.

---

<sup>497</sup> R. Rodon. (comunicación personal, setembre 10, 2013)

## 8.2. La Diada

En un full de paper queda per escrit com serà la cobertura: David Miró, Ignasi Aragay i Jordi Cortada són els subdirectors que faran l'edició de textos. Casas té la crònica d'obertura i responsabilitats d'edició. Sara González se'n va en autobús de Girona a l'Ebre per fer un reportatge. Al matí, Roger Tugas fa els actes al Fossar de les Moreres, seguirà la Via a Plaza Catalunya i a la tarda, cobrirà les manifestacions de la CUP. March anirà al matí a l'acte institucional i farà Via al Parc de la Ciutadella. Mateos queda pendent de la reunió de Mas amb l'ANC, cobrirà l'acte institucional al matí i farà edició. Joan Serra, Via amb la gent de Procés Constituent i més edició. Àlex Font, d'Economia, farà Via a la Plaça Sant Jaume i edició. Salva Almenar, Via Valenciana a Vinaròs. Laura Serra seguirà al matí l'acte del Partit Popular a la Plaça del Rei, farà web des de les quatre i fins al vespre, i també edició. L'Auri García es dedicarà al web des de les quatre i fins al vespre. També editarà. Elena Freixa, d'Economia, web des de les quatre de la tarda i fins tancament. Joan Callarissa, el mateix. Marc Vidal i Alba Om, coordinació i producció de l'ARA Bassas. A les 10:20, de l'equip Web només hi ha la Francina, l'Isaac i el becari, tal i com era previst. Segueixen l'entrevista que fa Catalunya Ràdio a la presidenta del Parlament, Núria de Gispert. En realitat el que fa el becari és transcriure la conversació entre Terribas i ella, en un document Word per preparar el text amb el resum que publicarà d'immediat. Després, es dedicarà a fer el seguiment en "temps real." Això vol dir que sota el titular "La Via Catalana, minut a minut" anirà penjat tot el que passi acompanyat d'una indicació d'hora.

Il·lustració 89 | Captura de pantalla de la *home* de l'ARA.cat el dia de la Diada

Cerca... EDICIÓ Catalunya | Beiers Andrea

Actualitat - Opinió Ara TV **ara.cat** El Diari La Botiga Comunitats -

★★★★☆ 2 0 Comentaris 464 M'agrada 6 Tweet 0

### La Diada de l'Onze de Setembre, en temps real

FRANCINA BOSCH

Primer el més recent Primer el més antic

12:00 A punt de començar l'acte institucional a la Ciutadella. El presideixen Artur Mas i Núria de Gispert, sota la direcció de Joan Ollé i conduït per Mercè Ponsa

11:46

PUBLICITAT

Línia adicional

Des de **9€/mes** -IVA

Trucades a 0 cts./min. 500 MB per a navegar

PUBLICITAT

Tu pensa en el teu benestar. Nosaltres, en el de tots.

gasNatural fenosa

Aquest dimecres 11 de setembre

Un llibre per explicar Catalunya al món

Pròleg d'Artur Mas

De l'11 al 15 de setembre Per només **9,95 €**

A les 8:34 arrenca l'Onze de Setembre a l'ARA amb un “Bon dia i bona Diada a totes i a tots! Des d'aquest espai seguirem en temps real tots els actes d'avui.” Cada nova informació sortirà com una cascada que permet a l'usuari veure de primer el més recent o el més antic, sempre allotjat a la mateixa adreça URL,<sup>498</sup> que després l'Isaac podrà enriquir amb hipervincles, fotos, vídeos i tuits incrustats. Perquè fins ara, tot el que s'ha publicat a l'ARA.cat, s'ha publicat *pelat*. Sense negretes, sense enllaços, sense res més que lletres (Il·lustració 89). En paral·lel, Salvatierra programa tuits des de la plataforma Hootsuite sobre l'especial del Tricentenari en el qual treballava fa dies. El fotògraf Francesc Melcion, que fa carrer, envia fotos a la redacció des de l'iPhone. Fica la targeta amb un dispositiu i amb la connexió del mòbil fa l'enviament. Laura Serra va passant frases de la dirigent popular, Alícia Sánchez Camacho via WhatsApp. Amb això fan una nota que es va ampliant.<sup>499</sup> Però a les 11:52 arriba a la redacció amb la frustració de no tenir una bona foto de la Camacho vestida de groc, justament el color triat pels organitzadors de la mani. Primer envia el text amb les declaracions i després, quan es volia concentrar amb la foto, la dirigent ja havia marxat. Però l'aconsegueix.

Il·lustració 90 | Captura de pantalla de la nota de Laura Serra



Dani Colmena arriba a la redacció i diu: “Ahir ens vam inventar un suplement per al dissabte, ara veig’’: *Catalonia in the Spotlight*, amb les reaccions internacionals. Des de les 12, Miró, Casas i Serra miren la distribució de continguts de l'endemà. A la previsió del paper hi ha una doble de Toni Soler amb fotos i anàlisi. Vindrà a fer-la al diari. Hi haurà una doble amb la crònica informativa del dia, amb frases i xifres, a càrrec de Casas i un bitllet de Miró. La Diada d'Albert Om. Quatre pàgines postals de trams amb les seves contracròniques: Cristian Segura al Parc de la Ciutadella, Toni Vall al

<sup>498</sup> La Via Catalana, minut a minut. (2013, setembre, 11). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/1SO9Rn>

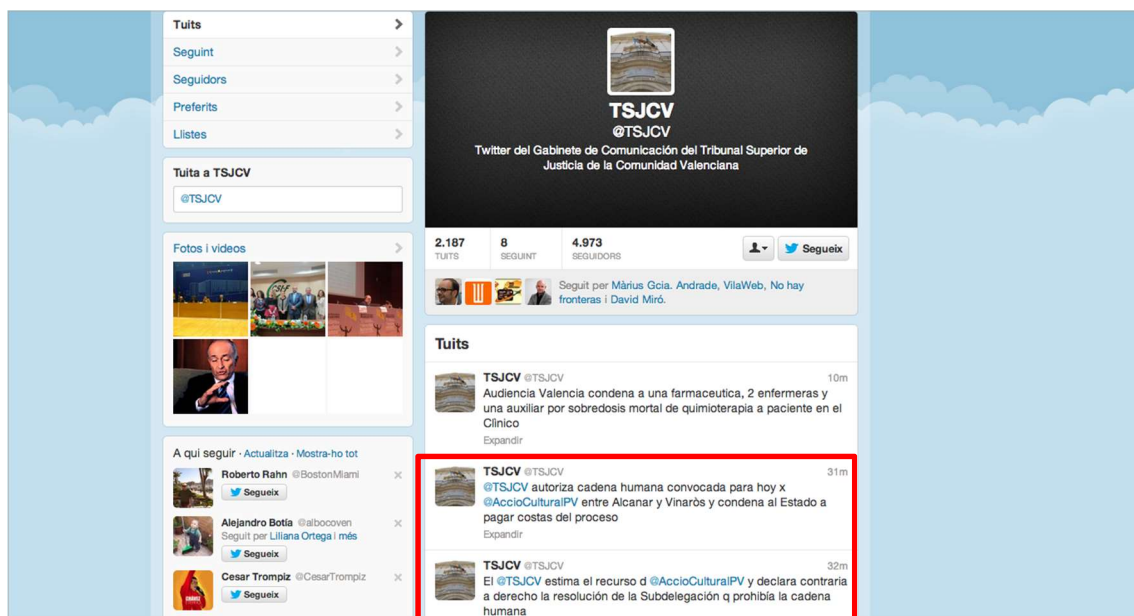
<sup>499</sup> Serra, L. (2013, setembre 9). Sánchez-Camacho: “El verdader patriotisme és el nostre, la nostra valentia.” Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/cQ3pE2>

Tram Progrés de Badalona, Pere Mas al Tram Jonquera-Pertús i Joan Rusiñol al Tram Alcanar. Mònica Planas tindrà una pàgina dedicada al “Així s’ha vist per la tele.” Sara González té Milenium al portàtil per treballar des de l’autobús. L’Albert Sánchez Piñol tindrà una pàgina de tancament. Aragay li pregunta a la Mariona Ferrer, aleshores redactora d’Internacionals, quines previsions té la secció. Després de tot, fa 40 anys que Augusto Pinochet va comandar un cruent cop d’Estat a Xile, i fa dotze que les Torres Bessones van ser derruïdes als Estats Units. Joan Serra fa una notícia sobre la monja Teresa Forcades dient que no hi anirà a la Via. En acabar-la li avisa a Ferran que està enllestida per fer-ne el tuit. “Ara el faig jo,” li diu. El tuiteja, però, ep! Detecta un problema:

- Ferran, t’has equivocat amb l’enllaç. No és correcte.
- Doncs està malament, perquè jo l’he agafat del web —tuit esborrat i tornat a publicar<sup>500</sup>.

Casas demana el perfil de Twitter d’Albert Om, per citar la seva columna. Sílvia li diu que no ho faci perquè el tuit de l’Om inclou TV3: @elconvidatTV3: “Fins que no es faci un de nou, un Twitter personal,” no l’esmentaran en cap piulada. A les 13:10 h hi ha un *breaking news*: admesa la Via Catalana a València. Miró pesca la notícia al Twitter del tribunal.<sup>501</sup>

## Il·lustració 91 | Captura del compte de Twitter del TSJ de la Comunitat Valenciana



500 ARA Política. [@arapolitica] (13:04 - 11 sept. 2013). Teresa Forcades no serà a la cadena per encerclar La Caixa promoguda per Procés Constituent [http://ara.cat/\\_3b13008b](http://ara.cat/_3b13008b) via @diariARA. [Tweet] Disponible a <https://goo.gl/gnN6wy>

501 TSJCV [@TSJCV]. (12:39 - 11 sept. 2013). El @TSJCV anula la resolució d Subdelegación de Gobierno d Castellón q prohibía la cadena humana convocada por @AccioCulturalPV en Vinaròs. [Tweet] Disponible a <https://goo.gl/oxwctr>

Sílvia li pregunta en quins termes posar-lo en el minut a minut: “La gent no sap que és això del TSJV.” En cap moment el diari retuiteja el tuit del tribunal. Barroso munta la nota: “La justícia tomba la prohibició del govern espanyol i autoritza la Via Catalana a Vinaròs.”<sup>502</sup> La Francina ho envia pel minut a minut. Mentrestant, Ferran truca al corresponçal perquè estigui a l’aguait i envii una actualització el més aviat possible. La informació surt signada pel periodista Salva Almenar. A les 13:37h, l’equip de premsa del PP català envia una foto on es veu a la Camacho de groc. “Encara la voleu?”, pregunta Ferran. “Sí. Ja l’afegeixo jo,” respon la Laura (Il·lustració 90).

A la tarda, la Sílvia i el David, asseguts l’un al costat de l’altre, obren el debat clàssic entre periodistes de tot arreu: ciutadans o reporters. Miró diu “nosaltres no som ciutadans.” La Sílvia hi és d’acord: “No, no, no, això jo ho tinc claríssim.” Però, a les 17:14 h, hora que fa referència a l’any del setge de la ciutat de Barcelona, Barroso serà l’única en no aixecar-se de taula per fer “via” a la redacció.

Il·lustració 92 | La Diada a l’ARA (11/09/2016) © Xavier Bertral



- Agafa’m els peus, home —cridarà amb les mans a sobre del teclat.

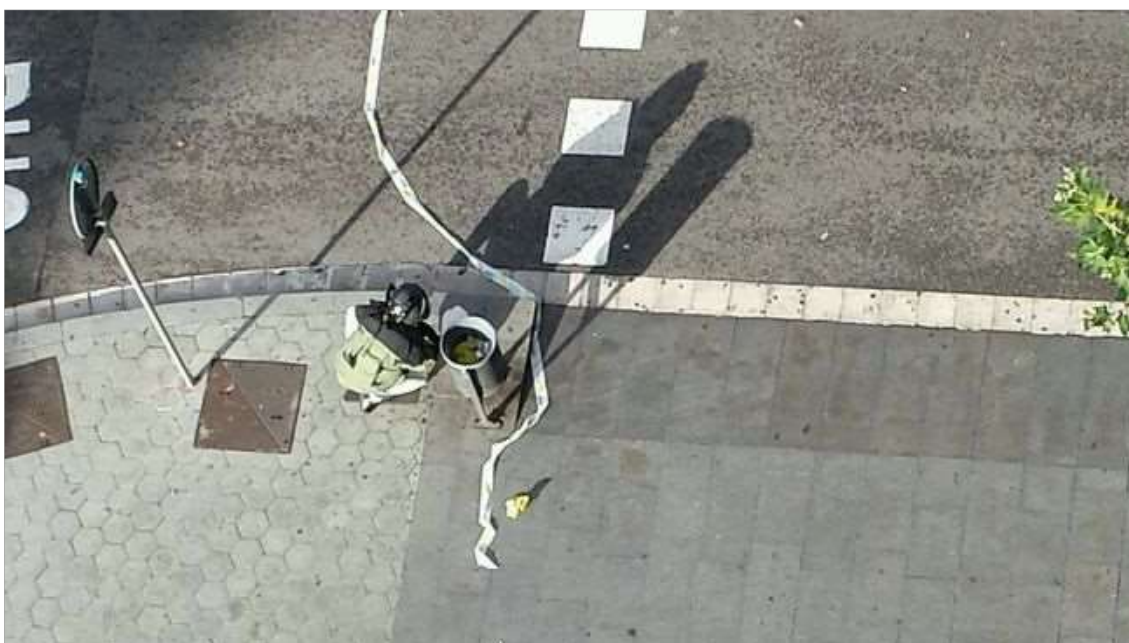
Un quart d’hora després, una altra *breaking news* trencarà el moment de lleure: membres del partit independentista Solidaritat Catalana asseguren que la Guàrdia Civil ha detingut a l’exdiputat,

---

<sup>502</sup> Almenar, S. (2013, setembre 11). La justícia tomba la prohibició del govern espanyol i autoritza la Via Catalana a Vinaròs. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/gxJH2M>

Alfons López Tena al tram del País Valencià<sup>503</sup>. Surt al minut a minut de les 17:48. Poc després, ja hi haurà una nota ampliada: “Tensió entre els participants a la Via Catalana i la policia al tram valencià perquè superava els 500 metres permesos.”<sup>504</sup> A les 19:21, Barroso veu en un altre mitjà que parlen d’una amenaça de bomba entre Gran Via i Passeig de Gràcia. Truca un contacte per confirmar-ho: “Els artificiers dels Mossos d’Esquadra examinen una capsa que s’ha dipositat enmig de la Via Catalana a Barcelona per aclarir si és un artefacte explosiu.”<sup>505</sup> Falsa alarma: “Una trucada al telèfon d’emergències 112 ha alertat els Mossos, que han desallotjat la zona i han aclarit que no hi havia cap artefacte,” es llegeix a la nota que signa Barroso i que il·lustra amb una imatge captada a Twitter.

**Il·lustració 93** | Imatge del compte de Twitter del periodista Francisco Cabezas (@FCabezas78)



A les 19:59, la redacció estan pendents de les xifres de participació i de la roda de premsa del conseller Espadaler. Ferran pregunta si “tenim la foto de Maragall a la Via.”

- La tenim?
- Ja està, calla —li respon la Barroso.

---

<sup>503</sup> ARA Política. [@ARAPolítica]. (17:48 - 11 sept. 2013). Solidaritat assegura que la Guàrdia Civil ha detingut Alfons López Tena al tram del País Valencià #viacatalana. [Tweet]. Disponible a <https://goo.gl/QUdY1k>

<sup>504</sup> Tensió entre els participants a la Via Catalana i la policia al tram valencià perquè superava els 500 metres permesos. (2013, setembre 11). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/IM0QCr>

<sup>505</sup> Barroso, S. (2013, setembre 11). Falsa amenaça de bomba al mig de la Via Catalana a Barcelona. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/gEIMED>



En paral·lel, a Política es reuneixen Aragay, Capdevila, Miró, Toni Soler i Bassas. “Demà és un dia per felicitar-nos,” diu l’Antoni. Entre tots fan una valoració de la jornada, mentre Rosa Rodon imprimeix les pàgines que ja tenen enllestides. Fins que de cop, en una de les teles que hi ha a la redacció —n’hi ha gairebé una desena— se n’adonen que un grup d’extrema dreta acaba d’irrompre en el Centre Cultural Blanquerna, a Madrid, on s’havia de celebrar l’acte institucional de la Diada, al crit de “No-no-sen-gañan-Ca-ta-luña-es-España.”

- Què-és-això-què-és-això? —es pregunta Soler mentre s’aixeca en càmera lenta.

Il·lustració 94 | Captura de pantalla de la notícia sobre l’atac al Centre Blanquerna de Madrid

The screenshot shows the website ara.cat with a navigation bar at the top containing links for Política, Opinió, Món, Societat, Cultura, Economia, Esports, Comunicació, and Xarxes. Below the navigation bar, there is a search bar and a header for 'VIA CATALANA'. The main content area features a news article with the following details:

- Article Title:** Un grup d'extrema dreta irromp a la seu de la Generalitat a Madrid per boicotejar l'acte de la Diada
- Text:** Diversos dels assistents, entre els quals hi havia diputats, han estat agredits pels encaputxats
- Source:** ACN Barcelona / Madrid | Actualitzada el 11/09/2013 20:12
- Image:** A video player showing a man with a beard and a red and yellow flag.
- Text below image:** Un grup d'extrema dreta ha irromput aquest dimecres al Centre Cultural Blanquerna, la delegació del Govern de la Generalitat a Madrid, durant l'acte de celebració de la Diada Nacional de Catalunya a la capital espanyola. En l'assalt, diversos dels assistents, entre els quals hi havia diputats, han estat agredits pels 'ultra'. Eren en total una vintena, alguns anaven amb la cara coberta i duïen banderes preconstitucionals i d'Alianza Nacional. També han destrossat mobiliari i han llançat gasos lacrimògens, mentre cridaven "No ens enganyeu, Catalunya és Espanya".
- Text below article:** Tan bon punt han entrat a la sala on hi havia una cinquantena de persones, entre les quals diversos diputats d'Unió i PSC, han tirat a terra el mobiliari, inclosa la bandera catalana. Diversos diputats, entre els què hi havia Josep Sánchez-Llibre, els han plantat cara, i el delegat del govern a Madrid, Josep Maria Bosch, s'ha mantingut ferm en tot moment al seu lloc. Pocs segons després, han abandonat la sala fent les mateixes consignes. Segons RAC 1, s'han detingut dos dels protagonistes de l'atac.

On the right side of the page, there are several advertisements:

- Advertisement 1:** Mentre tu llegeixes l'actualitat... gasNatural fenosa
- Advertisement 2:** Un llamp cau sobre un home 7 vegades i segueix tan content.
- Advertisement 3:** La guia dels festivals d'estiu
- Advertisement 4:** 11/09/2013 'Concert 11 de setembre' Festival Mas i Mas Festival
- Advertisement 5:** HOTELES LOS MEJORES CHOLLOS PARA TU VERANO

Tot és confusió. March es queda aclaparat en distingir com el conservador Josep Sánchez Llibre, diputat al Congrés per Unió Democràtica de Catalunya, intenta aturar un dels agressors que avança amb ulleres negres de muntura vermella i un mocador que li tapa la boca. L'home puja a la tarima, agafa una senyera i la llança per terra. Sánchez Llibre, que ha rebut una bona empenta per part de la *mole* emmascarada, vol plantar-li cara agafant una catenària. Però els seus companys el detenen.

- Oh! Això és boníssim —diu Soler mentre recupera la concentració— ¡bo-ní-ssim! Torna a seure, es frega les mans i vinga, a acabar la doble pàgina.

A les 20:24, el minut a minut s'acomiada: “Fins aquí la retransmissió, minut a minut, que hem fet de la Via Catalana. A partir d'ara podeu llegir tota la informació de la jornada a l'ara.cat i, demà dijous, a l'edició del paper del diari. Gràcies per seguir-nos. Bon vespre.” Un cop la calma ha tornat, Casas i Aragay repassen “les claus de la Diada més extensa” que sortiran sota la seva crònica. “Cal posar això?,” pregunta l'Ignasi sobre els actes del matí. No. “Passem de l'ofrena.” A partir de les 21, l'ARA comença a tuitejar les seccions d'opinió. A les 21:31 Artur Mas parla des de Ripoll.

- El Maaaaaaas! Qui controla això?! —crida la Sílvia.

El controla l'Oriol March, que ara té el Mas de la nit i el Mas del matí.

#### Il·lustració 95 | Comiat del minut a minut de la Diada



A les 22, l'equip de l'ARA TV arrenca el programa fent servir el Tricaster Broadcaster. La transmissió comença amb un fals directe de l'Antoni Bassas al carrer: “A la Plaça Catalunya de Barcelona, milers de persones agafades de les mans estan fent realitat una organització per la que fa molt temps que s'estaven preparant.” La gent canta: “In-inde-inde-pendència.” ♪

Aquest és un d'aquest moments que surt del cor i arribarà directament als llibres d'història. Però, qui escoltarà aquest clam, quin final tindrà aquesta via, l'escoltarà Madrid, l'escoltarà Europa, la comunitat internacional? ARA. ARA Televisió comença el tram nocturn de la Via Catalana, ara ens agafarem dels arguments i de les idees per veure què ha donat de sí quest Onze de Setembre de 2013<sup>506</sup>.

A l'estudi fan una mena de tertúlia en format televisiu. Bassas presenta, repassa imatges generades pel diari i d'agències. L'acompanyen Soler, qui a més era el comissari de la commemoració a Barcelona del Tricentenari; el professor d'Història Contemporània de la Universitat Autònoma, Joan B. Culla; el catedràtic de ciència política, Joan Subirats i d'Alba Om, encarregada del xat i dels comentaris dels espectadors durat el directe. Fan una connexió amb Lluís M. Coromines, vice-secretari de coordinació institucional de Convergència Democràtica de Catalunya, amb un so telefònic defectuós, que no acaba de funcionar, però que aguanta. A les 22:45 entra a plató la segona tanda de tertulians: Ferran Casas, Mònica Planas, Carles Capdevila i l'Alba que continua allà amb els seus dos ordinadors sobre la taula. Pel plató també hi passen Albert Om i la catedràtica Esther Gimenez-Salinas, qui gairebé s'adorm a la sala d'espera. A la recta final del programa torna Capdevila, l'Empar Moliner, Marc Vidal i l'Alba. Per descomptant que com deia la Rosa, avui no ha estat "un dia normal" per l'ARA. Demà, n'hi haurà més.

Il·lustració 96 | Captura de pantalla de l'emissió en directe de l'ARA TV

The screenshot shows the ARA website interface during a live broadcast. The top navigation bar includes 'ara.cat' and various categories like 'Política', 'Opinió', 'Món', 'Societat', 'Cultura', 'Economia', 'Esports', 'Comunicació', and 'Xarxes'. The main header reads 'Informatiu especial Diada 2013 fins a les 24 h' and 'amb Antoni Bassas'. Below the header, there's a section for 'El balanç de l'Onze de Setembre' with a sub-headline: 'La crònica de la Diada de la Via Catalana analitzada per firmes de l'ARA en un programa de l'Ara TV en directe, dirigit i conduït per Antoni Bassas. Hi intervenen Albert Om, Toni Soler, Joan B. Culla, Empar Moliner i Carles Capdevila, entre d'altres'. A video player shows a panel discussion with four people around a table. On the right, there's a chat window with user comments and a 'New' button at the bottom.

506 Especial Diada 2013 a l'Ara TV, amb Antoni Bassas (Part 1). (2013, setembre 11). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/2KPtzc>

### 8.3. La post Diada

L'endemà, l'equip de Política està esgotat. Bé, no seria caure en una generalització afirmar que tothom, que tota la redacció, ho està. “La gran coordinació d'un dia com el d'ahir va ser excepcional,” diu l'Oriol March. Colomer es queda pensant: “Vulguis que no, la gent paga pel paper. Al final el Premium del web és un contingut fet a partir del que s'ha fet pel paper.” Però tampoc tenen gaire temps per a reflexionar, perquè ahir van passar coses molt grosses que s'han de cobrir. A la tarda, Jordi Cortada li comenta a Roger Mateos que *El País* ja ha tret els noms dels responsables de l'atac a la llibreria Blanquerna: “Seis detenidos por el ataque al acto de la Generalitat en Madrid por la Diada”<sup>507</sup>.

- Això ho penges en el web? —diu Mateos.
- No se, ho escric i ja veurem què fem —respon Cortada.

A les 18:51 anuncien cinc detinguts més. Mateos rep un email de Pedro Águeda des de Madrid. Ho agafa l'Oriol March, que el traduirà per penjar-lo al digital.

- Sis detinguts més, no “nous” —li diu la Sílvia a l'Oriol.

La nota ja s'ha publicat<sup>508</sup>. Però corregeixen el titular i afegeixen el vídeo. “Un dels detinguts d'ahir és <Íñigo Pérez de Herrasti Urquijo>,”<sup>509</sup> piula Kim Aulet (@elsomatent), enllaçant amb la nota d'*El País*. “Un dels detinguts a Madrid, un ultradretà amb pedigrí,”<sup>510</sup> titularà l'ARA.

- L'enfocament familiar —diu Bassas— millor no.

Però allà queda. De totes maneres, a la nota del corresponsal, el tema familiar no surt en el titular: “Els detinguts per l'assalt feixista de Madrid: només dos amb antecedents però tots coneguts per la policia.”<sup>511</sup> També volen confirmar si hi havia l'Ambaixador dels Estats Units. La primera informació era que l'Ambaixador d'Irlanda hi era. Després que no, que era un representat dels Països

---

<sup>507</sup> Seis detenidos por el ataque al acto de la Generalitat en Madrid por la Diada. (2013, setembre 12). El País. Disponible a <https://goo.gl/MkYMYc>

<sup>508</sup> ARA Política. [@ARAPolítica]. (18:55 - 12 sept. 2013). Sis nous detinguts per l'assalt d'un grup d'ultradreta a la delegació de la Generalitat a Madrid: [http://ara.cat/\\_3b1c284d](http://ara.cat/_3b1c284d) via @diariARA. [Tweet] Disponible a <https://goo.gl/TmPUia>

<sup>509</sup> Aulet, K. [elsomatent] (17:11 - 12 sept. 2013). Un dels detinguts d'ahir és <Íñigo Pérez de Herrasti Urquijo > [http://politica.elpais.com/politica/2013/09/12/actualidad/1378966553\\_500212.html](http://politica.elpais.com/politica/2013/09/12/actualidad/1378966553_500212.html) ... 1). [Tweet] Disponible a <https://goo.gl/wMbYgc>

<sup>510</sup> Un dels detinguts a Madrid, un ultradretà amb pedigrí. (2013, setembre 12). Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/mc95FU>

<sup>511</sup> Águeda, P. (2013, setembre 12). Els detinguts per l'assalt feixista de Madrid: només dos amb antecedents però tots coneguts per la policia. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/beFvCP>

Baixos. Cortada s’hi suma. Barroso s’hi fica. Descartat, no publiquen res d’això. Mateos diu que està esbrinant si la Generalitat pot pujar el nivell de la denúncia: “Estem mirant.” Avui, ni Casas ni Miró són a la redacció. El diari de divendres obrirà amb les reaccions del Madrid polític a la Via Catalana.

Il·lustració 97 | Portades de l'ARA: 11, 12 i 13 de setembre de 2013



Després de dinar, l'ARA envia una alerta mòbil: “Rajoy respondrà a Mas en 48 hores.” En clicar l'enllaç, vas directament a la nota redactada per Faus des de Madrid i publicada a les 14:59: “El govern espanyol es mantindrà ‘serè però ferm’ en la defensa de la Constitució per evitar la consulta.”<sup>512</sup> Isaac Salvatierra fa la comparació amb l'App mòbil de *La Vanguardia*, que també alerta amb la mateixa notícia —va ser una roda de premsa— però, en lloc de portar l'usuari a la nota, et porta a la *home* del digital: “Nosaltres, en canvi, hem vinculat una cosa amb l'altra. A la *home* estem venen el que es podria dir la carta.”

Jornades com la de dimecres, d'alt calibre polític, generen un munt de participació en forma de comentaris en les notícies. La seva moderació no ha estat mai responsabilitat de les seccions, sinó que és una altra de les feines afegides a l'equip Web. Al principi, em va explicar l'Isidre Estévez, tot es feia a mà. Però com no donaven a l'abast, van implementar un sistema d'automoderació entre la mateixa audiència: “Si algú ha estat penalitzat, via vots negatius per altres usuaris, ‘se li obre un expedient’ i els seus comentaris sempre quedaran a l'espera de la moderació del diari.” En teoria, l'equip Web té l'ordre de gestionar-los cada 30 minuts, “però a vegades això no es pot complir,” explica l'Isidre. Per molt sistemes que es puguin implementar, sempre caldrà l'ull humà per separar el gra de la palla, perquè com diu ell, no és el mateix una persona que digui “castellans! fills de puta”, a una altra que posi: “Estic fart d'aquest joc de la puta i la Ramoneta.”<sup>513</sup>

512 Faus, J. (2013, setembre 12). El govern espanyol es mantindrà “serè però ferm” en la defensa de la Constitució per evitar la consulta. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/xnF2cw>

513 I. Estévez (comunicació personal, 13 de setembre, 2013)



A Toni Soler li agrada titular. A les nits electorals acostumava anar a l'ARA a fer la crònica del dia. Ja li feia gràcia perquè podia recordar la seva etapa de redaccions, com a periodista júnior: “Però era un rotllo, perquè em posaven allà i per fer la capitular i posar el destacat, tot era un... uff.”<sup>514</sup> Finalment, aquella nit de l'11 de setembre de l'any 2013 acabaria fent la crònica principal de la secció de Política: “La Via Catalana dona a Mas força i pressió a parts iguals.”<sup>515</sup>

Aquella nota, arrencava així:

Calia fer-ho dos cops. Calia una segona demostració de força perquè ningú més pogués dir que l'onada sobiranista era el producte d'una febrada de finals d'estiu del 2012, degudament impulsada i manipulada per Artur Mas per fer complir els seus dissenys electorals.<sup>516</sup>

---

<sup>514</sup> T. Soler (comunicació personal, 2 de maig, 2017)

<sup>515</sup> Soler. T. (2013, Setembre 12). La Via Catalana dona a Mas força i pressió a parts iguals. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/Si3Nku>

<sup>516</sup> Soler. T. (2013, Setembre 12). La Via Catalana dona a Mas força i pressió a parts iguals. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/Si3Nku>

Tres cops, quatre cops, cinc cops. Caldrà fer-ho més, moltes més vegades. La Diada de l'any 2014 serà la de la v baixa, la del “posi les urnes, President!” de Carme Forcadell, aleshores al davant de l'ANC, demanant a Artur Mas que complís la seva promesa de dur a terme un referèndum. Aquella acció s'emmarcava en un pla més ampli, dintre d'una campanya unitària impulsada per Òmnium Cultural i l'ANC amb un eslògan definitori: “Ara és l'hora,” coordinada per Oriol Soler. Aquella, volia ser “la mobilització més massiva de la història del país,”<sup>517</sup> la que culminaria amb un referèndum, que després va ser una consulta, que després va ser un procés participatiu. Però de fites històriques, encara en queden: la Via Lliure de l'any 2015, omplint de gom a gom l'avinguda Meridiana fins a fer un macromosaic de cartolines i un punter gegant, que reivindicava la República Catalana; i la de 2016, descentralitzada en cinc esdeveniments paral·lels arreu del territori. Com dèiem al principi, qualsevol explicació es quedarà curta o massa llarga per descriure un procés que a vegades ha estat forçat, a vegades còmode, però mai del tot satisfactori per a les parts en pugna. En el camí coalicions de partit s'han trencat, ídols històrics han caigut, agents protagonistes han hagut de fer-se al costat i nous actors s'han posat sota les llums. Tot és part de la mateixa crisi de representativitat i de desig de canvi.

- Com t'ho diré: és com una persona que dona llum a sí mateixa. Ha estat un part.

Toni Soler no parla pas del *procés*. Parla del diari: “Està sent un part i els parts son complicats.”<sup>518</sup> Quan l'Oriol va idear el projecte, va veure que venien canvis al món i un gran canvi a Catalunya, a nivell de societat: “Home, els diaris sempre han nascut en moments en què hi ha grans preguntes.”<sup>519</sup> El paral·lelisme que feia era l'equivalent a la Transició espanyola o al final de la Segona Guerra Mundial a França o Alemanya, quan es creen projectes periodístics d'envergadura: “Al final del franquisme a Espanya es crea *El País* i per tant era un molt bon moment per plantejar un projecte periodístic. Aquesta era la intuïció,” que l'ARA fos en termes polítics el que *El País* a la Transició.

La mort de Franco tindrà unes conseqüències fonamentals per al desenvolupament dels mitjans de comunicació del país. Després del trencament total que significarà la fi de la Guerra Civil i l'inici del franquisme, el final del règim també provocarà un nou trencament amb la tradició periodística dels darrers anys. Un canvi de cicle que, si bé també tindrà aspectes dolorosos (com la desaparició de moltes capçaleres), permetrà que la premsa faci la seva pròpia transició a tots nivells per situar-se, al cap dels anys, en els paràmetres propis d'un periodisme modern i democràtic (Mauri, 2017, p. 10).

---

<sup>517</sup> “Ara és l'hora”, la campanya unitària de la societat civil per la consulta. (2014, Juliol 17). Òmnium. Disponible a <https://goo.gl/A9XZBy>

<sup>518</sup> T. Soler (comunicació personal, 2 de maig, 2017)

<sup>519</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)

Sí, la semblança és raonable, però encara és més complexa, menys diàfana i més complicada perquè el punt d'arribada en aquests moments ha deixat d'estar clar. Passar d'una dictadura a una democràcia és un procés difícil però transparent en termes del que es vol aconseguir. Però després, quan et comences a fer preguntes sobre la qualitat d'aquella democràcia aconseguida, sobre les institucions que l'han feta possible i sobre la necessitat de reformular les maneres de fer, aleshores, no sabem cap a on anem. Fem rutllar el prefix *post* amb alegria: som davant una nova transició que planteja un periodisme post-modern, post-democràtic, post-industrial? L'ARA havia d'explicar aquests canvis i els havia de viure a la vegada. A la seva ànima originària hi havia molta més ambició que la plantejada només pel conflicte Catalunya-Espanya: "Edificar el diari sobre el *procés* hagués estat edificar-lo sobre el fang," pensa Toni Soler, "perquè la política és un terreny molt inestable" i a l'ARA no li calen més inestabilitats. Però com diu ell, Catalunya vivia una certa primavera política:

Però aquesta primavera formava part, diguem-ne, d'una revolució més àmplia, no? Eren els nous temps. Els nous temps no només volia dir: el despertar nacional de Catalunya, el despertar polític de Catalunya. Volia dir també un nou periodisme, el periodisme d'arrel digital, no? I en certa manera un nou món: el món que ve, que era el titular del primer dia. Parlar del món que ve, no de la Catalunya que ve. Perquè volíem parlar de tota una sèrie de canvis, que hi afectaven tota una generació i que anaven molt més enllà de la política. I crec que l'ARA ha intentat no ser només el diari del procés. Tot i que és evident que els temes polítics tenen molt de seguiment i que poden haver afavorit la difusió del diari. Jo crec que fan bé de no obsessionar-se només amb aquest tema.<sup>520</sup>

Ferran Rodés se l'imaginava diferent, políticament. Sap també que dir-ho ara és fàcil, però creu que l'etiqueta és immerescuda, sobre tot perquè el diari ja la portava abans de néixer. Altra cosa és que fos sobiranista, "clar i català,"<sup>521</sup> com escrigué Aragay. Perquè? Perquè la seva audiència ho és: "És un diari de comunitat. Llavors, tu tens una comunitat que és aquesta. El diari ha de tenir una càrrega ideològica forta. Quina? Doncs, mira la ideologia de la teva comunitat i posa't al mig."<sup>522</sup>

- A mi que el diari sigui independentista o no independentista, m'és igual. Jo el que no suporto, és que perdi la capacitat crítica. Això no ho suporto. Un diari independentista, perfecte. Però llavors, sigues crític també amb l'independentisme. Un diari de dretes, perfecte. M'encanta. Però sigues crític amb la dreta quan d'allò. Un diari d'esquerres. *Estupendu*. Me'l llegiré segur. Però si l'esquerra s'equivoca, sigues crític amb l'esquerra. El que no pots perdre és això.

---

<sup>520</sup> T. Soler (comunicació personal, 2 de maig, 2017)

<sup>521</sup> Aragay, I. (2016, juliol 30). Quina etiqueta li posem a l'ARA? Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/kEzzmP>

<sup>522</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)



Rodés sap que “vulguis o no, l’elit cultural i social del país, és més catalanista que l’univers. És així. Pràcticament tota la intel·lectualitat catalana, el 80%, respira un catalanisme més o menys intens.”<sup>523</sup> Un catalanisme que frega des de l’independentisme radical fins al confederacionalisme o qualsevol altre forma de relació diferent a l’actual. “Doncs, aquí està tothom.” Tothom i el diari també. Ara, una cosa és vendre “marxandatge de tall sobiranista” al teu exercit *indepe* amb barretina 2.0 —com ganivets de Ferran Adrià, per exemple, “no cal fer un detall exhaustiu de la mena de coses que els diaris van arribar a vendre amb cupons” (Sáez, 2015, p. 13)— i l’altra, el tractament que facis de la realitat a partir d’això. “Crec que l’independentisme oficial i el diari no van junts”, defensa Rodés.

La seva visió sobre la premsa és veritablement post-moderna. Creu que els diaris no han de tenir amo, ell mateix no és considera un —almenys no un clàssic, mai un Kane— i creu que l’ARA té futur, que és un projecte que ha crescut: que ha fet gamberrades, que ha fet poesia, que s’ha equivocat i que l’ha encertada, tal i com ho faria una criatura en el procés de fer-se gran. Ha superat crisis, ha tingut ell mateix, problemes d’identitat. Però mentre els socis creguin en el projecte, l’ARA ha de continuar la seva cerca i fer-se madur perquè tard o d’hora haurà de triar entre quedar-se o saltar de la roda: “The Hamster Wheel isn’t speed”, escrigué Dean Starkman (2010) en una nota publicada a *The Columbia Journalism Review*: “It’s motion for motion’s sake. The Hamster Wheel is volume without thought. It is news panic, a lack of discipline, an inability to say no.” El seu model de subscripcions, cada cop més consolidat, li hauria de permetre aturar-se un moment per escollir les batalles que vol o que pot guanyar. En aquest sentit, Toni Soler pensa que a l’ARA li ha arribat l’hora de prendre decisions: “Perquè si tens un redactor i tu vols que faci bon periodisme, que investigui, que tingui temps per treure temes, treballar-se’ls i a la vegada, ha d’estar penjant titulars a Twitter cada cinc minuts, igual el diari no es pot permetre tots aquests esforços de forma simultània.” Ara és l’hora, sí. És l’hora de consolidar una empresa periodística del present, amb peus de plom en el futur. ■

---

<sup>523</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

---

## 9. —Conclusions

L'objectiu general d'aquesta recerca era analitzar l'evolució de la redacció integrada de l'ARA, un projecte editorial nascut a finals de l'any 2010 enmig de turbulències de tota mena: l'agreujament de la crisi econòmica general, l'enfonsament del sector de la premsa de pagament —a través de la caiguda de la difusió i la disminució de la inversió publicitària—, a banda del canvi disruptiu en les formes de consum de la informació per part de les audiències, mai més passives, mai més silencioses. Potser aquesta és la bona notícia: que l'ARA ha estat possible, que és una realitat assolida.

Però si aprofundim en el fonament teòric, podríem dibuixar una creu i posar l'ARA al bell mig de la intersecció. El que hem plantejat en el marc teòric és una sèrie d'oposicions: democràcia liberal *versus* democràcia participativa; impremta *versus* internet; periodisme industrial *versus* periodisme post-industrial. Deia l'Albert Sáez (2015) que “un canvi d'època, de paradigma o de civilització comporta organitzar de manera diferent la gestió de la informació a la societat.” I si la reconversió tecnològica modifica la manera de funcionar, caldria fer-se les preguntes fonamentals: Va modificar l'ARA la seva manera de funcionar? Va modificar l'ARA la seva manera de pensar? Perquè si quelcom queda clar, parafrasejant Bill Clinton per enèsima vegada, és que no és la tecnologia, *estúpido!*

Segurament hi ha factors de tota mena que han intervingut, però la primera cosa que salta a la vista és que la composició empresarial de l'ARA va passar de ser la seva principal virtut al forat negre dels problemes. Ferran Rodés és el primer en reconèixer-ho. Parla d'una manca de planificació en l'arrencada: “Els problemes que ha hagut després amb el diari, que com tothom n'ha tingut molts, si haguéssim planificat la sortida i la posada en marxa, molts d'aquests problemes ens els haguéssim estalviat. Diguem-ne, estaven prevists però no planificats,”<sup>524</sup> i la seva observació no cau en el terreny dels continguts —encara— com apuntava Oriol Soler, sinó en l'estructura organitzativa de l'ARA.

És un tema que el té obsessionant: evitar l'organització piramidal i partida en dos dels diaris tradicionals, “el típic model industrial militar,” que deia abans, producte de la revolució industrial i del capitalisme industrial: “I és una gran paradoxa perquè el periodista de raça, el que vol és dir les coses perquè la societat evolucioni cap a millor. I ells tenen una estructura molt militar, com la que tens al banc o a l'exercit: director general, director adjunt, subdirector, no-se-què. I jo deia, això no

---

<sup>524</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

va amb el temps, això ho hem de canviar.”<sup>525</sup> En la seva proposta, el projecte empresarial i el projecte periodístic han d’anar agafats de la mà, treballant conjuntament. Sap que hi ha barreres culturals enormes que ho impedeixen perquè històricament els interessos no solen anar pel mateix cantó. Charles Foster Kane serveix de paradigma: “Hi ha un senyor que guanya diners, un, i que té poder. Un amo d’un diari té dues coses, si ho fa mínimament bé,” diu Rodés, “no cal fer-ho gaire bé. Una mica bé i ja tens poder i tens diners.” Aquesta dinàmica fa que, mogut pel seu desig de tenir-ne més, per l’ambició del *Citizen Kane*, divideixi l’empresa en dos:

I diuen: perquè la part de la redacció no estigui afectada o condicionada o interferida per la part empresarial, els divideixo. Faig uns *silos*, com diuen els anglesos, uns *chinese walls* i ja està. És exactament al revés. Fan això perquè ells són els que decideixen. Son els amos. I diuen que no hi haurà conflictes perquè tots van amb tu i tu ets l’únic que els coneixes. I llavors: com funciona això?<sup>526</sup>

Això funciona como sempre ha funcionat: trucant al diari al moment se sentir —o llegir— que els teus interessos empresarials estan en risc. “Militar,” continua Rodés. “Perquè a més, militar és perfecte per manar. Tu quan manes militarment, no tens perquè preocupar-te de qui ho ha fet malament.” Si ets el *capitan general*, només t’has d’ocupar de trucar al *teniente general*:

- *Teniente general, este artículo que ha salido en Economía, hablando mal de aquel tío, es la última vez que sale. Qui ho ha escrit.*
- *El sargento Flores.*
- *El sargento Flores a la calle.*

Però aquestes dinàmiques son molt d’*ancien regime*, com diria Ferran Sáez (1999). A l’any 2012, Rodés va oferir la lliçó inaugural del nou curs a la Universitat Ramon Llull, una tribuna que va aprofitar per desplegar el seu punt de vista: “El capitalisme finalitza com a ordre social, almenys tal com l’hem conegut. Ara ve un nou món” (Rodés i Vilà, 2012, p. 4). Una revolució. Si hom es descuida, a vegades, Ferran Rodés pot sonar com un agitador social. Allà es va adreçar al tema de la confiança en l’era d’internet i de la interactivitat. I, molt important, a la veritat com a condició *sine qua non* per generar confiança en el nou món: “Sé que a molts de vostès els resulta molt obvi, però en el món del màrqueting aquesta obvietat és una revolució semblant a la revolució cultural de Mao, Llibre Vermell i cadàvers inclosos” (2012, p. 8). De fet, en bona mesura, la crisi de la premsa és també una crisi de confiança, desencadenada per un seguit de desequilibris a partir de trucades del tipus *Sargento Flores*.

---

<sup>525</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

<sup>526</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

Des d'ara és més difícil dir mentides públicament. Les proves d'aquesta afirmació les tenim cada dia; marques que intenten maquillar els seus productes estan cada vegada més condemnades al fracàs. Les mateixes regles s'apliquen a la comunicació de governs i líders amb ciutadans, i al màrqueting polític. Però en el terreny polític el passaport al desastre, si es cau en l'error de jugar amb la veritat, acostuma a ser encara més ràpid; en canvi, el polític clar i que diu el que pensa, si no és un gestor del tot incapaç, acostuma a sortir-ne premiat en el nou règim (Rodés i Vilà, 2012, p. 7).

La premsa també. En el seu discurs, Rodés va suggerir la relació simbiòtica entre mitjans i democràcia: “La debilitat de la premsa en general, sobretot la independent, posa en risc la qualitat de les democràcies occidentals,” (2012, p. 5) va dir. “L'arribada d'internet i la interactivitat ha donat lloc a una revolució en les comunicacions que és també una revolució social.” L'ARA havia de ser la prova d'això, l'exemple de què era possible fer les coses diferents. Però la realitat es va provar més complexa.

A l'endemà de la seva sortida, el diari ja registrava problemes d'entesa des d'a dalt, on es prenen les decisions i descendeix el lideratge per a la resta de l'equip. Perquè? “Perquè el model organitzatiu no havia de ser així,” conclou Rodés. “Això havia de tenir un altre model amb funcions transversals i més horitzontal. No es va fer un exercici de planificació i de veure funcions bàsiques del diari, qui fa què.” El resultat es va manifestar en un pols de poder intern: “El sistema va produir que la direcció hagués d'emergir com una mena de contrapoder de l'editor, de l'editor-conseller-delegat. I pum! Ja teníem a la propietat per una banda i a la redacció per una altra.”<sup>527</sup>

Però això és com una ceba. Al respecte, Oriol Soler reflexiona:

A estructurar un equip d'accionistes vam dedicar molt temps. A fer un llançament de puta mare, vam dedicar molt temps. Vam dedicar molt temps a moltes coses. Molt més temps a aquestes coses que al pa. A fer pa. El periodisme, ¿què és? Dir coses que no saben els altres. I explicar-les de la manera més brillant possible. Per mi el pa no és un *croissant*. El pa és una cosa i una oliva és una altra. No passa res. Però no podem dir que una oliva és pa. Les olives són collonudes. Però volíem fer pa. Ja està. En un entorn, en una comunitat determinada que espera unes coses de tu, a nivell de contingut.<sup>528</sup>

I Ferran Rodés hi és d'acord: “La qualitat dels continguts, que deia l'Oriol, és veritat. Això és cert. L'Oriol té moltes virtuts. Una és que no enganya. Això que diu és cert.”<sup>529</sup> Però aleshores, Soler es trobava en un entorn que ho negava, com si el problema no existís, com si no fos important,

---

<sup>527</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

<sup>528</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)

<sup>529</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

la qual cosa el feia més difícil encara de resoldre-ho, com de difícil és ara mateix d'escriure-ho: “Amb el temps penso que podria haver dirigit millor aquest diari,” li va dir Carles Capdevila a Esther Vera, abans de rebre el Premi Nacional de Comunicació, “però hi ha una part de l'etiqueta de l'ARA —quan fem el diari dels nens o altres coses similars— que sempre l'he viscut com un orgull i que connecta amb la gent.”<sup>530</sup> Ja està. Al juny de 2016 el vaig anar a veure a un acte en el Col·legi de Periodistes, on parlava. Però no en va voler. Em va dir que en tot cas després de l'estiu, si podia, m'ajudava. Ho vaig entendre i el vaig deixar tranquil. Després de la seva mort, Toni Soler, escrigué:

La manera de fer i de dir les coses d'en Carles Capdevila ha amarat tot el diari ARA, de manera ineluctable. Aquest ha estat un diari de dies bons i dies dolents. Alguns dies ha estat coix, maldestre, prim, despistat. Però molts d'altres ha estat brillant, atrevit, empàtic, solidari, curiós, exigent. I sempre —sempre— ha estat un diari sincer, obert al diàleg amb els lectors, compromès amb el país i amb la llengua, mesuradament optimista, i fins i tot —atenció a la paraulota—, benintencionat.<sup>531</sup>

Sobre el conflicte empresarial, Cristian Segura, també va oferir un apunt:

Capdevila no només afrontava el repte de conduir una redacció i parir un producte nou, també era la persona escollida per fer de vàlvula de connexió entre la tropa del diari i dos sectors d'accionistes diferenciats: els capitalistes —Ferran Rodés i la família Carulla— i els mediàtics, el grup de productors de TV3 que volien crear una nova plataforma de comunicació en català. També havia de fer front a la voluntat d'influència dels governs d'Artur Mas. Pel meu vessant d'anàlisi de la burgesia barcelonina, Capdevila em va comentar en més d'una ocasió les dificultats que trobava per satisfer les exigències dels seus accionistes capitalistes. Eren breus apunts d'un periodista que preferia no haver de passar comptes sobre res que no fos la qualitat del mitjà, comentaris d'una persona nascuda en un petit municipi d'Osona i amb unes conviccions catalanistes i progressistes, un perfil que combrega perfectament amb el missatge que es ven d'una futura Catalunya independent idíl·lica. Però el bonisme de Capdevila era sincer.<sup>532</sup>

Rodés va intentar fer de mediador. Però no ho va aconseguir i això, a la redacció, li va restar agilitat: “En un diari nou els dubtes de criteris poden ser molt més importants,”<sup>533</sup> deia a l'any 2013, Albert Balanzà. Reunions que havien de durar dos quarts d'hora, s'allargaven fins a les dues, la qual

---

<sup>530</sup> Vera, E. (2016, Novembre 11). Carles Capdevila: “Arribar a la ment de la gent és una cosa, però fer-ho al cor és més bèstia.” Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/UKUnV>

<sup>531</sup> Soler, T. (2016, Novembre 14). Capdevila. La Càrrega. Blog de Toni Soler. Disponible a <https://goo.gl/mhuIYF>

<sup>532</sup> Segura, C. (2017, Juny 2). Carles Capdevila, un optimista per a temps convulsos. Diari ARA. Disponible a <https://goo.gl/yHVzUi>

<sup>533</sup> A. Balanzà (comunicació personal, 20 de setembre, 2013)

cosa feia pesat el ritme de producció fins a l'últim redactor. Es va fer el que es va poder. En termes generals, la història de l'ARA planteja diversos dilemes: el primer, de cara als amos. “Un sistema basat en dos centres de poder, dins d'un mateix diari és un suïcidi,” diu Ferran Rodés.<sup>534</sup> I després, de cara als periodistes: els teus continguts han de ser or. “Jo crec que aquí hi ha un dels mals possibles de per què no ens n'acabem de sortir,”<sup>535</sup> deia Balanzà, “de per què els productes no són tot el atractius que haurien de ser, per què alguns dies, fins i tot als més apassionats de llegir premsa en paper, ens fa mandra gastar-nos 1,5€.” Perquè els continguts que generem no acaben de ser imprescindibles i això, en el fons, té poc a veure amb la plataforma en la qual es publiquen. Però trobar or és fa amb temps, en condicions econòmiques que t'ho permetin, i amb l'absoluta certesa de és que això, i no una altra cosa, la teva prioritat com a mitjà. Balanzà ho explica en els seus termes:

La següent pregunta és molt evident: “*¿Pa'que voy a buscar exclusivas si sólo tengo que estar atento a la pantalla y copiarmelo rápido?* Això pots fer un exercici qualsevol dia entre els principals digitals de Catalunya —i que consti que la majoria d'aquests poden tirar una exclusiva i ser copiats pels altres—, però això és el que passa: “*El Mundo dice esto,*” i l'altre fa: “*¿Éste dice esto? Esto ha pasado según El Mundo,*” i té més visites que *El Mundo*. *¿Pa'qué voy a gastarme dinero con un tío* que estarà una setmana investigant un tema si m'ho puc copiar d'un altre. El més fort és que realment ningú dona respostes clares. I cada dia que passa sense que ningú tingui clar cap on anem es perden molts diners.<sup>536</sup>

Aquest conflicte se sentia a la redacció de l'ARA. Un projecte que havia deixat per escrit el seu model de periodisme, cap a on apuntaven i les seves aspiracions fundacionals:

El periodisme per als diaris de l'era d'internet ha de tenir en compte que els seus lectors ja tenen una primera mirada a l'actualitat a través d'altres mitjans. Així doncs, el que busquen en el diari és valor afegit. El periodisme ha de centrar-se, fonamentalment, en aquells temes que no expliquen la resta de mitjans: la voluntat ha de ser la de publicar exclusives d'alt valor informatiu a diari, de manera que es posin sempre els criteris qualitius per sobre dels quantitius. Ha de ser un periodisme compromès en primeríssima instància amb els lectors, en contraposició dels diaris doctrinals del segle XX, que han tendit a institucionalitzar-se.<sup>537</sup>

---

<sup>534</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

<sup>535</sup> A. Balanzà (comunicació personal, 20 de setembre, 2013)

<sup>536</sup> A. Balanzà (comunicació personal, 20 de setembre, 2013)

<sup>537</sup> Ara per anar més lluny. Bases per al llançament d'un diari a l'octubre del 2010. [Powerpoint]. n/d. p. 1-133

<sup>537</sup> 2010: l'any del desconcert [Powerpoint]. n/d. p. 10

Sobre la relació amb les fonts, deien que prevalien “els fets per davant de les declaracions,” que no volien fer només de transmissors dels diferents agents socials i, com tot projecte nou, volien evitar les rodes de premsa: “ARA no fa periodisme de declaracions,” deien taxativament.

Són temes preferents per al diari, entre d’altres: els emprenedors, els professionals, els temes ciutadans i de qualitat de vida, els serveis públics, l’estat de la llengua i la cultura catalana, els mitjans de comunicació, el territori, la dimensió social de l’esport.<sup>538</sup>

En això han estat fidels. I sobre els mecanismes de funcionament, advertien:

L’actualitat troba la seva sortida en la web del diari i a través també dels dispositius mòbils. La producció d’informacions s’elabora de manera àgil, calibrant l’equilibri necessari entre donar una notícia quan abans millor, però fer-ho alhora amb les comprovacions de veracitat pertinents i l’adequació al to i línia editorial del diari si es tracta d’un despatx d’agència.<sup>539</sup>

Però la realitat va ser més difícil de pair i en el balanç entre actualitat i interpretació, van embogir. La redacció ho patia, fent tots els esforços possibles per estar a l’alçada. En aquest sentit, val la pena recuperar la frase de Marc Colomer:

Només podem fer molt de periodisme de declaracions, sense gaire contrast. Perquè és el que ens demanen, i és el què aconseguim. Després per al paper, mirem d’ampliar o d’afegir altres veus, altres declaracions, o buscar el contrast entre el que han fet els companys.<sup>540</sup>

Sí, van néixer amb una redacció júnior: “Estàvem condemnats,”<sup>541</sup> deia Oriol Soler, “perquè érem un diari completament incert.” Però els ritmes de treball generaven una sensació de ser massa vell per treballar a l’ARA: “És un poltre de tortura i va passant tothom,”<sup>542</sup> deia Jordi Cortada a l’any 2012. Durant tota la seva primera etapa, la pressió sobre el volum en la generació de continguts era alta. La dinàmica *freemium* dels primers anys ho incentivava.

Los contenidos no demasiado elaborados por los profesionales los ofrece en abierto mientras que los de mayor calidad son de pago y para acceder a ellos se debe estar suscrito. Se diferencian visualmente, tanto en los dispositivos móviles como en la web y las redes sociales, con un símbolo en color magenta

---

<sup>538</sup> 2010: l’any del desconcert [Powerpoint]. n/d. p. 13

<sup>539</sup> 2010: l’any del desconcert [Powerpoint]. n/d. p. 13

<sup>540</sup> M. Colomer (comunicació personal, 14 d’abril, 2014)

<sup>541</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d’abril, 2017)

<sup>542</sup> J. Cortada (comunicació personal, 18 d’abril, 2012)

que contiene una “p” de contenido premium (de pago). El diario permite a los usuarios registrados en la web que no son suscriptores acceder a un artículo premium al día (Pérez Soler, 2015, p. 179).

A la pràctica què acabava passant? Que davant la dificultat de fer continguts no massa elaborats i continguts massa elaborats alhora, els redactors feien el que podien per alimentar el web i després, en el pas al paper, intentaven donar-li una volta, la qual cosa no sempre es pot aconseguir, digui el que digui Paul Bradshaw, perquè els fets son els fets, però sobre tot, com apunta l'Enric Borràs, “perquè aquella notícia l'havies oferta gratuïtament i no podia ser que després la fessis pagar.”<sup>543</sup> És a dir, el contingut canviava la seva condició en el bolcatge de la mitjanit, quan tot el paper es feia premium. Com a resultat d'aquesta diferenciació, era inevitable que el paper, com a suport dels “continguts elaborats” acabés imposant-se en els mecanismes de producció de l'ARA. “Però, això ja no és així,” apunta el periodista. “Ara és *paywall* des del primer moment.” En aquest sentit és eloqüent el testimoni d'Albert Vidal, redactor que fa vida i acudits com a sots cap d'Economia (a l'aguait *Sergento Flores*). Té 36 anys i abans de l'ARA treballava a Salvados, el programa de Jordi Évole en La Sexta:

De les 100 persones que treballem en aquesta casa... igual sóc el tio que domino menys el tema digital del diari. Però, jo t'explico les meves impressions amb tota sinceritat. És un tema de tenir una certa cintura, el tema digital. I jo no sóc tan gran, però com tota la vida he treballat en diaris que passen olímpicament d'internet, *pues*, a mi em costa. I sóc leeeeeeent i no m'agraaaaaada.<sup>544</sup>

Malgrat que ningú li traurà del cap l'idea que tothom ho fa millor, Vidal té molt clar els paràmetres de publicació del diari: “La política és que gairebé tot el que pengem ha de ser una mica treballat, amb els enllaços, no-se-què, per tant són coses que han d'anar *firmades* i dos, han de justificar que el lector perdi una de les seves notícies del mes.” És per això que el canvi en la naturalesa del mur de pagament, anunciada el 17 de novembre de 2015,<sup>545</sup> va tenir un efecte immediat en la producció de continguts, perquè suposava que tot el que feien havia de ser de pagament i amb una certa exclusivitat. Vet aquí la insistència en el tractament de les notícies: “En teoria”, recorda l'Albert, “no hem de penjar notícies tancades d'agència. Les hem de treballar una mica. Per tant, el *teletipazo*, en teoria, l'hem d'evitar.” Sinó, quin sentit tindria cobrar per un contingut que es pot aconseguir de franc? “Jo crec que l'evitem bastant”, pensa el periodista. “És una instrucció que respectem prou”. Però no sempre és possible i l'Albert es prepara pel *harakiri*: “Ahir, per exemple, vaig penjar una notícia i vaig delinquir. A veure si t'ensenyo el meu delicte.” Es tracta d'una nota que no està signada: “Ara, a mi favor, *qué diremos*”, diu demanant clemència, “no són mil caràcters. La notícia té els seus *links*, les relacionades”. Li perdonem la vida. “Però normalment no ho podem fer. Si tu fas una cosa que ha de de ser de les que compten com els 10 continguts mensuals, has de firmar-ho.”

---

<sup>543</sup> E. Borràs (comunicació personal, 15 de març, 2016)

<sup>544</sup> A. Vidal (comunicació personal, 27 de juliol, 2016)

<sup>545</sup> Diari ARA. (2015). Ara anem a més! Disponible a <http://interactius.ara.cat/araanemames/>



- Però això —tornen les culpes— és un *teletipazo estupendo*.

Aquesta instrucció està escrita amb sang al cap de tots els redactors de l'ARA: “Diria que estan bastant clares les consignes i rara vegada entrem tots aquí en una dinàmica de passar de les normes. Crec que ho complim bastant,” conclou Vidal. Per la seva banda, Borràs considera que el canvi ha estat positiu: “A la pràctica ens ha permès tenir un sistema semi tancat que afavoreix al subscriptor, i ens fa més oberts. Això permet mantenir-te o continuar creixent. I permet que la gent, sobre tot, provi el producte i pugui saber si li agrada o no. I si en vol més.”

Amb el paywall tenim un diari més porós. Abans era molt tancat: l'única manera de veure articles premium, era registrant-te. Per tant, no podíem arribar als lectors que no eren habituals. Amb el paywall no cal que estiguin registrats i podem guanyar usuaris nous. Ara moltes vegades tu escrius un tema a la web i després el passes al paper. I aquell tema que has escrit a la web, com que ja és premium, és *paywall*, el pugues a la tarda. Abans ho fèiem al revés, els temes del paper pujaven al web a la nit. Ara cada vegada pugem les coses abans.<sup>546</sup>

I si el model fuig del *clickbait*, com hem vist al llarg de diversos episodis descrits en aquesta recerca, també hi és present a l'ARA. L'Isidre Estévez, de l'equip Web, ha estat assenyalat com un sospitós habitual d'aquesta pràctica. Quina és la fórmula que funciona a la xarxa? Al respecte, aquest periodista que amb els seus 50 anys ha provat no ser massa jove pel carrer Diputació, comenta:

Suposo que és una barreja d'intuïció i experiència. Crec que els mitjans són molt endogàmics pel que fa als temes que cobreixen. Hi ha com una tradició que dicta que hi ha notícies que s'han de donar, encara que no interessin a ningú, com les crisis internes dels partits polítics, per exemple. També hi ha la creença que fer allò que el públic vol és ser groc i populista, i que per tant el periodista ha d'anar a la seva, sense fer cas de l'audiència. Però jo crec que a dins nostre sabem si un tema és interessant o no, i si no t'interessa a tu, que l'estàs fent, no interessarà a ningú. Amb els títols també se segueixen unes formules estereotipades, com si fos una formula que no es pot canviar quan en realitat es tracta d'un problema de falta de creativitat, de mandra. Per mi el periodisme consisteix a explicar coses interessants de forma interessant. El problema es atreure l'atenció sense perdre qualitat.<sup>547</sup>

Supermètric, Chartbeat, Webtrekk. La mesura de les audiències és una cosa molt important a l'ARA, com en general ho és a tota la premsa. Però al llarg de la seva trajectòria, l'analítica aplicada al periodisme ha estat un procés evolutiu dintre de la redacció. Lúdia Serrano, encarregada de les

---

<sup>546</sup> E. Borràs (comunicació personal, 15 de març, 2016)

<sup>547</sup> I. Estévez (comunicació personal, 5 de gener, 2017)

accions sobre el posicionament orgànic, n'és testimoni. Seccions com Economia i Internacionals li han demanat activament els llistats amb les notes més vistes —a banda dels informes que ja envia diàriament de forma automatitzada. Així, a les 8 del vespre poden preparar un notícia amb el resum de la jornada: “Ho volien introduir dintre de la seva dinàmica de publicació. Jo els hi passo. La resta de seccions ho fa d’una altra manera i van penjat els continguts a mesura que poden.”<sup>548</sup>

La seva presència al cor de la redacció és important per recordar que fer notícies no és un procés aïllat i que l’optimització no és una responsabilitat aliena als redactors. A l’ARA aquest procés s’ha fet amb molta pedagogia i formació, per tal que la feina de la Lúdia s’entengui com a part del procés periodístic i no com accions de màrqueting que tenen lloc a l’altra banda de la redacció. La Lúdia ha intentat posar tot l’èmfasi en la distribució dels continguts: “Perquè ja no és només tenir un mitjà i esperar que la gent entri, sinó que hem de fer servir altres eines de *palanca* perquè coneguïn el teu contingut i altres vies per accedir-hi, més enllà del diari.”

En aquest sentit, Carles Capdevila sí que era un obsessionat, la qual cosa no poques vegades —fins on vaig arribar a veure— podia treure de polleguera als redactors, demanant-los més interacció a Twitter, la seva xarxa social dilecta. Susana Pérez Soler (2015) explica el perquè:

La motivación de estar en las redes responde principalmente a dos objetivos. En primer lugar, Capdevila entiende Twitter —com agafar un megàfon i portar la gent cap a l’ARA. Jo penso que hi hem de ser perquè és on la gent hi és. D’una banda els estem portant a la web, però independentment de que cliquin o no, també els estem portant al quiosc. A nosaltres Twitter ens fa vendre diaris en paper. Quan fem una portada especial i activem el mecanisme de promoció a les xarxes socials a partir del dia anterior (difonem la portada, etc.), l’endemà venem 2.000 o 3.000 diaris més (p. 178).

A partir de la seva experiència, Serrano s’ha concentrat en fer entendre la importància del posicionament orgànic en el moment de publicar contingut: “Al final, quan la notícia s’indexa és molt més positiu que ho faci ja amb tot fet,” explica. Tot vol dir: les polèmiques negretes (Il·lustració 32), els enllaços, les relacionades. No fer-ho resta “perquè el *crawler* de Google entra a la pàgina i quan indexa la notícia, ho farà tal qual la trobi.”<sup>549</sup> Amb la lògica dels cercadors, això és *love at first sight* o no ho és. La batalla perquè els periodistes entenguin la seva importància, no ha estat una victòria del tot assolida: “No ho acaben d’integrar en el seu dia a dia. Potser és un problema meu,” es lamenta la Lúdia. I voldria ser molt més clara: “Dir que un article té tantes vistes no és dir que l’article no sigui

---

<sup>548</sup> L. Serrano (comunicació personal, 28 de juliol de 2016)

<sup>549</sup> L. Serrano (comunicació personal, 28 de juliol de 2016)

bo. Sinó que potser podem treballar coses de la distribució. Jo crec que en això sí que hi ha un punt de *shock*. És veu com un treball afegit i no com una cosa que és bona pel teu contingut.” A l’ARA, diu Serrano, la distribució no es percep com a part de la feina sinó com una nova càrrega:

Des del meu punt de vista hi ha una certa oposició a integrar les rutines de distribució dintre la teva pròpia feina de periodista. És el mateix: perquè he de posar negretes, perquè he de posar fotos... jo no he de retallar fotos. Hi ha una mica aquesta problemàtica. Feta la feina, ara l’he de vendre. L’usuari ja no vindrà a la teva notícia. Sinó que la has de vendre tu. És un canvi total.<sup>550</sup>

I això és important perquè, com recorda ella, el model de negoci de l’ARA és un híbrid:

Tenim una part de negoci basada en la publicitat. Per tant, si aconseguim moltes pàgines vistes o molts usuaris únics, tenim més possibilitats que més gent sigui impactada per la publicitat, i això té a veure amb tota la part del contingut; però també tenim el model de subscripció i en aquest sentit funciona com si fóssim un *e-commerce*, amb les seves pròpies mètriques i els seus propis indicadors.<sup>551</sup>

Aquí, l’obsessió és una altra: és l’embut de la conversió. És a dir, que la gent que accedeixi a l’ARA, passi per la pàgina de subscripció i acabi fent-se part dels lectors de pagament. Com potenciar les subscripcions? “Treballant la qualitat dels continguts,” respon Serrano. “Si faig continguts extremadament bons, tindrà molta gent que es voldrà subscriure. Si faig investigació... això és!” Del tot plegat, considera que la distribució és l’alteració més significativa en la vida dels periodistes: “El canvi de model de relació directa amb el mitjà a un model on tens relació amb xarxes de distribució de continguts, a més a més del mitjà, i la competència que ha crescut d’una manera exponencial, això és el més bèstia.” Perquè l’analítica en temps real serveix per optimitzar, per detectar oportunitats, però si no hi ha una bona distribució, no hi ha res a fer. “Al final no només competeixes amb altres diaris, competeixes amb blogs, amb tothom.” I Rodés hi és d’acord: “La competència d’aquest diari no és ni *La Vanguardia* ni *El Periódico*. La competència d’aquest diari és Google, Facebook.”<sup>552</sup> Tots els camins porten cap als continguts, el principal motor per atreure subscriptors i finançar l’ARA.

Un cop hem arribat aquí, plantejar la dualitat web/paper sembla una ximpleria. Però no ho és des del moment que determina les teves maneres de funcionar. I aquesta va ser la primera cosa que li va grinyolar a Esther Vera en arribar a la redacció. El pes de les inèrcies, que no és ben bé el mateix que parlar de resistència o d’una redacció absorbida per una plataforma del passat. Què va:

---

<sup>550</sup> L. Serrano (comunicació personal, 28 de juliol de 2016)

<sup>551</sup> L. Serrano (comunicació personal, 28 de juliol de 2016)

<sup>552</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

És veritat que és una redacció que està molt tensionada perquè és una redacció molt jove, molt entusiasta i molt bona, però relativament petita. Nosaltres estem fent tres productes: clarament estem fent vídeo, estem fent paper i estem fent digital. I la redacció va tensionada perquè no és tan gran com la resta. Simplement s'ha d'insistir en algunes coses. Has d'anar introduint noves rutines.<sup>553</sup>

Agilitzar els processos de presa de decisions, obrir reunions amb les mètriques més recent de la jornada, tot és part d'una mateixa estratègia: “No deixar-te endú pel paper, sinó portar-los amb ells cap al digital. Encara que és una redacció molt jove, els mecanismes acaben sent els tradicionals.”<sup>554</sup> Aquí potser rau la conclusió més important: un projecte potser molt bo, però l'execució és un altre món. Una manera de pensar és una cosa, però com ho acabes fent és el que ho diu tot de tu.

Oriol Colominas, un *outsider* periodístic amb ànima de màrqueting és radical en dir que a l'ARA “la integració és prou alta, però falta molt,”<sup>555</sup> encara. Després d'aquella reunió on l'Àlex Gutiérrez va plantejar dubtes sobre la viralització dels continguts, va dir:

La reunió que acabem d'anar ara. Jo, en fer-la a tres quarts d'una, la faria a tres quarts d'onze. L'avançaria dos hores o tres. El tancament del paper, en lloc de posar-lo a les 12 de la nit com fem, el faria a les 9 de la nit. El que suposaria també per a tots els periodistes tenir uns horaris més normals. Jo crec que l'horari és la prova que el diari encara pensa massa en paper. És obvi. El llenguatge de la reunió és paper: “I aquest serà el tema d'obertura.” Depèn de lo dràstic que vulguis fer.<sup>556</sup>

Sona massa arriscat, però Colominas sosté que a l'ARA com a diari, li funcionen millor les portades monotèmiques que les que tenen molts temes d'obertura: “Com menys temes posem a portada, millor. Com més temes propis fem, millor funciona. Si tu, això t'ho creus, pots tancar un diari a les 9 de la nit, perfectament,” però has de tenir molt clar la teva aposta. I fa la seva predicció:

El tema del paper, al final, algun diari acabarà morint... hi haurà un dia que un diari espanyol o un gran diari dirà “miri, senyors, jo de dilluns a dijous ja no surto.” Surto divendres, dissabte i diumenge. I el primer que ho farà a Espanya serà *El País* —ja t'ho dic ara. El canvi de distribució de la redacció d'*El País* és el primer pas per a deixar de sortir en paper cada dia. Es veu venir. Serà el primer que ho farà.<sup>557</sup>

---

<sup>553</sup> E. Vera (comunicació personal, 18 de juliol, 2016)

<sup>554</sup> E. Vera (comunicació personal, 18 de juliol, 2016)

<sup>555</sup> O. Colominas (comunicació personal, 20 de juliol, 2016)

<sup>556</sup> O. Colominas (comunicació personal, 20 de juliol, 2016)

<sup>557</sup> O. Colominas (comunicació personal, 20 de juliol, 2016)

Plantejar-se escenaris com aquest demana un canvi de xip més gran, decisions que potser no s'han de plantejar ara mateix, però que són part de la discussió quan te n'adones que el teu pic d'audiència és a primera hora del matí. Colominas agafa un ARA qualsevol i començar a fullejar pàgines: “90% del contingut del paper es podia haver tancat a les 9. És un canvi cultural, però es un canvi que innegablement t'arrossega al paper.”<sup>558</sup> Però en aquest moment, el gran repte de l'ARA, un cop ha aconseguit diversificar en el seu cervell en totes les plataformes que alimenta, és deixar de fer-ho. I provar una nova creença i intentar ser “platform-agnostic,”<sup>559</sup> com deia Arthur Sulzberger Jr.

Però el mateix cap de Tecnologia, Marc Camprodon, sap que no és fàcil: “S'han aconseguit fer coses però no és encara la dinàmica general. I una mica ha anat millorant, el que passa és que ha d'haver una visió global de tota l'empresa, que tothom s'ho cregui. Sinó és molt complicat.”<sup>560</sup> Això no ho resol un gestor de continguts. Ara, hem vist que ajuda molt. Un sistema que no es pengi, un sistema que no et faci duplicar processos, et simplifica la feina, però tampoc no te la fa. Cap màquina ens substitueix. Però sí que hem de deixar de treballar com si fóssim nosaltres els andròides:

El paper és molt esclau. (Els redactors) no poden tenir cap excusa per no fer una pàgina del paper. En canvi en la web... si en comptes de 40 notícies, en fem 25... *pues* poca gent se n'adonà, és a dir, no passa res. Això és una mica el que fa que el paper pesi cada vegada més. Jo crec que hauria de passar per un canvi organitzatiu de l'empresa. Vull dir, que poguessis tenir periodistes dedicats a fer continguts, sense pensar en cap moment si això serà pel web o per paper. I després que hi hagués una part dels periodistes que fessin més l'edició aquesta del final, d'agafar tots els continguts que s'han generat durant el dia i generessin el paper. És el que estan fent a redaccions a altres llocs del món.<sup>561</sup>

Son solucions o escenaris que l'ARA s'ha plantejat al llarg de la seva evolució. Només hem de recordar quan Roger Tugas deia, abans d'instal·lar els *mornings*, que van proposar fixar un equip de tancament perquè la resta de redactors “a partir de certa hora es poguessin desentendre del web”.<sup>562</sup> Curiós, però és exactament la inversa del model que s'imagina Camprodon. Una conclusió que es desprèn del recorregut de l'ARA és que la integració periodística no vol dir tenir un equip que ho faci tot. A l'any 2013, Tugas ho resumia així: “Nosaltres vam ser el primer diari que va néixer ja amb l'objectiu de ser 2.0 El deien de redacció integrada: que tots fem web i paper. Excepte la gent que fa web molt concreta.” Però plantejat així és un desgast i hem vist com l'ARA ho ha hagut de corregir.

---

<sup>558</sup> O. Colominas (comunicación personal, 20 de juliol, 2016)

<sup>559</sup> Hosford, C. (2010, Març 16). ‘NYT’ Publisher Sulzberger stresses the need to be ‘platform-agnostic’. Advertising Age. Disponible a <https://goo.gl/QBSFwD>

<sup>560</sup> M. Camprodon (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

<sup>561</sup> M. Camprodon (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

<sup>562</sup> R. Tugas (comunicación personal, 12 de setembre, 2013)

L'estiu passat, Vera ja ho clarificava:

Aquesta angoixa d'anar alimentant el web ha passat. El que hem de fer és quan passa una cosa penjar-la al web i molt bé al web, però nosaltres tenim un mur... nosaltres fem pagar. Per tant, nosaltres el que volem és tenir notícies suficientment bones perquè tu hi cliquis i a les 10 vegades que hi hagi clicat el que tinguis ganes, la informació sigui prou interessant per subscriure't. Captem subscriptors a través del digital i després intentem convertir-los al paper i la conversió aquesta ens va molt bé. Per això et dic que jo no crec que el paper hagi de desaparèixer a curt termini.<sup>563</sup>

Benvolgut Clinton: no és l'economia, ni la plataforma, ni la tecnologia. Son els continguts. Com diu Camprodon, la tecnologia ajuda, però al final, l'empresa ha de decidir els fluxos que segueix la informació i ha de tenir molt clar com organitzar la redacció en funció d'això: "Perquè ara els redactors pensen en paper i al final, el que s'hauria de fer és canviar aquesta cultura." I diu més:

La direcció de l'empresa s'ho ha de creure, perquè aquí al final el redactor fa que el que els seus caps li estan dient que faci. Si els seus caps li estan dient, no, el més important és que treguis articles per paper cada dia, no se què, i omplis una pàgina, això és el que faran. Si la direcció de l'empresa diu: ei, també heu de fer això i això serà igual d'important i us ho avaluarem igual, doncs, llavors s'ho creuran. Vull dir, crec que ha de ser una cosa que s'han de creure des d'a dalt.<sup>564</sup>

Però aquesta recerca és plena d'exemples que demostren com, a banda de pensar en paper, els de l'ARA no es poden treure del cap el web, quan l'estadi ideal seria aquell on, en lloc de pensar com quedarà la nota en segons quina plataforma, es poguessin centrar en la riquesa del seu reporterisme. I només en això. Aconseguir-ho els faria imprescindibles i veritablement revolucionaris.

**Il·lustració 99** | Imatge dels vals bescanviables de la sortida de l'ARA, a l'any 2010.



---

<sup>563</sup> E. Vera (comunicació personal, 18 de juliol, 2016)

<sup>564</sup> M. Camprodon (comunicació personal, 25 de juliol, 2016)

L'ARA és un lloc per a periodistes joves i trempats, on la polivalència en els perfils professionals és relativa. Sí, segons Micó (2006) pot haver-hi tres tipus i a l'ARA es compleix només la primera, la mediàtica, quan produeixes continguts per a diferents plataformes que no mitjans, atès que l'ARA és una única empresa que no es fusiona amb cap altra, la qual cosa descarta un model de convergència periodística; malgrat oferir exemples de promoció creuada en els seus inicis, amb la revista *Time Out*. Sí és cert que els periodistes desenvolupen moltes de les tasques de producció però hi ha un equip de Fotografia i de Vídeo que funciona quan pertoca, de manera paral·lela i autònoma. El mateix passa amb les seccions. El pla original contemplava la polivalència temàtica, tenint un redactor amb capacitat de fer notícies per a diferents seccions o àrees informatives, però la realitat es va provar més complexa i els perfils especialitzats es va mantenir, al igual que la premsa tradicional.

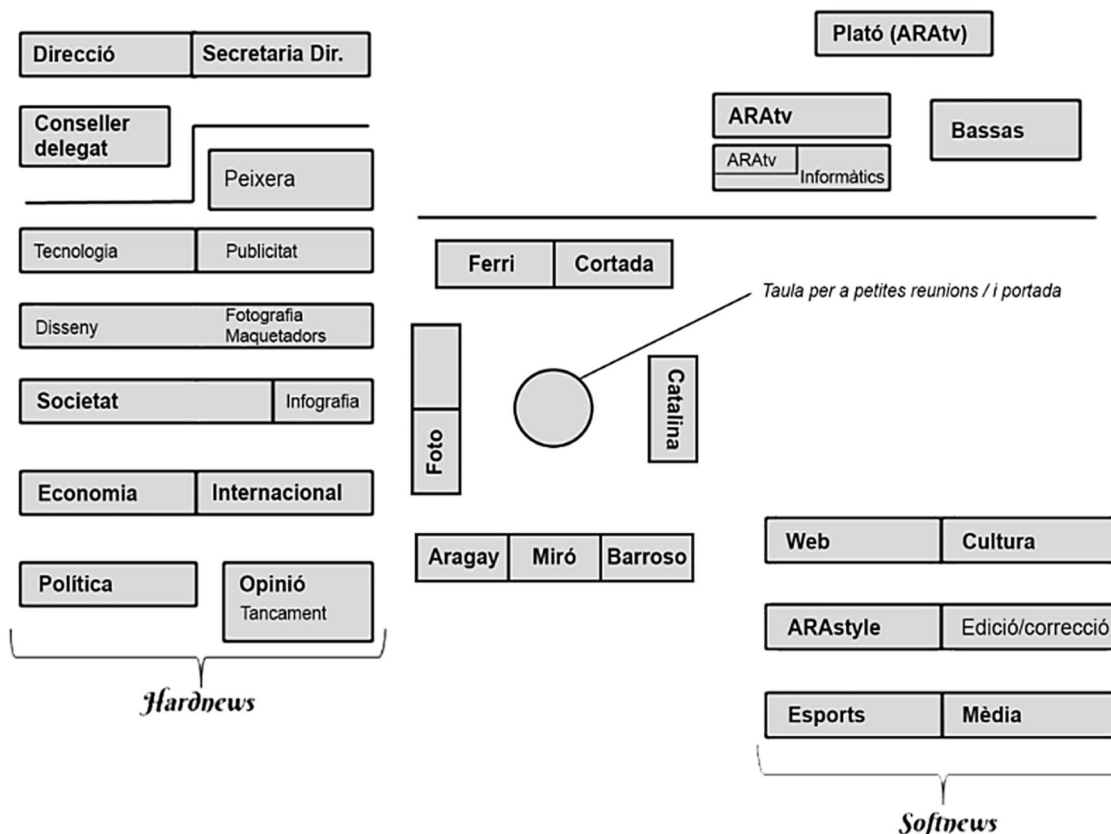
Sobre l'organització de la redacció paga la pena recuperar dues il·lustracions que representen el model aspiracional de l'ARA: «Com ho farem».<sup>565</sup> A la Il·lustració 20, veiem “la concepció centre-digital i multiplataforma, ja des del seu naixement,” comparant-la amb el cas de *La Vanguardia* (digital a fora del diagrama), *El País* (digital dintre, però en un costat) i l'ARA (digital al centre). És difícil afirmar-ho sense haver estudiat el cas d'*El País*, sobre tot amb les darreres modificacions,<sup>566</sup> però considero que l'ARA està a mig camí del que ells aspiraven de sí mateixos. En veure la composició del equip: seccions i l'equip Web com una secció, ara crescuda amb l'ARA Data; no deixo de pensar que el digital a l'ARA és un cantó que creix i creix, cada cop més, però que no és el principal perquè la integració ha estat unidireccional —dels que fan paper amb el digital— la qual cosa ha determinat els fluxos de producció. Segons la gradació proposada pel grup Infotendencias (López García & Pereira Fariña, 2010), en l'anàlisi del procés d'adaptació dels continguts, l'ARA es troba en el Grau 3 de “continguts amb distribució multiplataforma, amb elevada intervenció humana”, tot i que son a la cerca d'un gestor de continguts que els ajudi a automatitzar processos i ser més lliures.

Veient la Il·lustració 22 no em queda cap dubte que la de l'ARA és una redacció integrada i sí, té internet al centre, però no de la manera com ells volien originalment. A la Il·lustració 100 trobem l'equip Web a un costat. El dònut s'ha hagut de des-fer per un tema de prevenció de riscos, però aquell centre com a lloc de la presa de decisions es manté. És on s'asseuen tots els subdirectors i la Sílvia Barroso, amb responsabilitats sobre el digital, està més a prop que la resta de l'equip Web. També es veu com l'equip de l'ARA TV està orgànicament fora de la redacció, perquè més o menys és així com funciona, i perquè per raons d'espai, no hi havia cap altra manera de fer-ho.

---

<sup>565</sup> 2010: l'any del desconcert [Powerpoint]. n/d. p. 1-130

<sup>566</sup> Caño, A. (2016, Març 3). Carta abierta del director de EL PAÍS a la Redacción del periódico. El País. Disponible a <https://goo.gl/oQVceG>



Així, les cobertures es planifiquen a la peixera i les portades de l'edició en paper es decideixen al centre. Fins a l'etapa registrada en aquesta recerca, podria afirmar que l'ARA és un digital amb rutines de paper. En una primera lectura, sobre tot quan calia un registre per veure els continguts i la política era *freemium*, les rutines de la redacció estaven marcades per aquest suport. Els procés de construcció es feia en directe, gairebé seguint les etapes del Diamant de Bradshaw (Il·lustració 6) amb l'únic entrebanc que els sistema generava una contradicció: *Tomorrow's premium, for free today*. La notícia comença al web, acaba al paper i torna al digital. Aquest funcionament es va corregir amb el canvi del mur de pagament, la qual cosa va permetre que els redactors es replantegessin el que estaven fent. Perquè semblava que els de l'ARA eren esclaus del paper, torturats pel web. Per tant, puc afirmar que la integració és més que res, un procés mental. Sense els periodistes guanyats per la causa, el projecte naufraga. I en bona mesura, l'ARA ha aguantat perquè ha tingut redactors que s'ho han cregut. Però alhora, la rotació de personal ha estat tan alta, perquè la paciència d'aquests redactors també s'esgota. El risc és que el projecte comercial no vagi a la mateixa velocitat que el projecte periodístic. La tragèdia, en definitiva, és que es divorciïn. La coordinació ha de ser màxima, perquè altrament acabes tenint, com deia l'Albert Balanzà un producte “*nice to have*, però no a *must have*.”<sup>567</sup>

<sup>567</sup> A. Balanzà (comunicació personal, 20 de setembre, 2013)



L'ARA ha estat un procés d'aprenentatge brutal per a tots els que hi han passat. Oriol Soler, per exemple, va decidir amb el seu grup que mai més tornaria a estar en un lloc on no fossin majoria: “On no tinguéssim el 51%. I l'aprenentatge és aquest. No podem estar en llocs on no tinguem molt clar que la responsabilitat és nostra. En aquell moment, era el principal accionista però jo no guanyava el consell.”<sup>568</sup> Ferran Rodés creu que l'ARA no és un sistema clàssic, ni de bon tros, però tampoc no ha arribat a on havia de ser: a la perfecta “simbiosi,” diu i no parla pas del web vers el paper.

El problema és que els objectius no són comuns. I amb una indústria que avui es caracteritza per la poca rendibilitat d'aquestes iniciatives... això fa una pinça. Llavors tens a la directora que el que vol és, raonablement, legítimament i tothom i jo, als seus peus faria el mateix, el que vol és incrementar la qualitat del diari i això significa més diners... pagar millor. I després tens l'empresa, al conseller delegat que diu: no, no, no. Has d'abaixar els costos. És un drama.<sup>569</sup>

En termes periodístics trobo sorprenent que les rutines d'un diari vespertí siguin la clau d'una redacció integrada del segle XXI. Vull dir: els *mornings* són una reacció, tardana i segurament incompleta, als nous hàbits de consum de l'audiència. El que han canviat són les plataformes i el temps d'espera. Però la gent encara vol notícies i les vol ara. Ara mateix. També crec que aquesta concepció de que el paper és reflexió i interpretació perquè la gent ja està informada, és una idea preconcebuda que en l'estudi d'aquest diari ha quedat per terra. Com a curiositat, Ignasi Aragay em va explicar que molt aviat els lectors van acabar demanant que l'ARA imprimís la cartellera de cinema i televisió. És a dir, en un diari com el que es va plantejar ser l'ARA això no tindria sentit, però en el fons, el que té sentit en l'actualitat és la teva capacitat d'adaptació al que et demana l'audiència.

Crec que futures recerques haurien d'aprofundir en l'estudi dels *mornings* i el seu impacte real en les rutines productives de la plantilla i en el periodisme resultant. També faria capítol apart amb el component audiovisual: ha acompanyat a l'ARA des de l'inici però sembla que encara no aconsegueix un funcionament òptim. Sobre els formats, em quedaria observant i analitzant el desenvolupament de temes de l'ARA Data i la seva relació amb la resta de seccions, durant molt de temps. Si alguna cosa els distingeix és la seva voluntat d'experimentació. Sens dubte l'ARA és un projecte a tenir en compte, d'utilitat pels diaris en procés d'integració i convergència, si encara queden valents. ■

—2017.

---

<sup>568</sup> O. Soler (comunicació personal, 10 d'abril, 2017)

<sup>569</sup> F. Rodés (comunicació personal, 10 de maig, 2017)

## 10. —Bibliografía

- Acharya, V., Philippon, T., Richardson, M., & Roubini, N. (2009). The financial crisis of 2007–2009: Causes and remedies. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 18(2), 89–137.
- AEDE. (2010). Libro Blanco de la Prensa Diaria 2010. *Asociación de Editores de Diarios de España (AEDE): Madrid*.
- Aguado, J. M., & Palomo, B. (2010). Convergencia y nuevas rutinas profesionales: luces y sombras del periodista polivalente en las redacciones españolas. In *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 129–148). Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Alcalá-Santaella, M., & De Rueda, O. (2004). Nuevos modelos narrativos: los géneros periodísticos en los soportes digitales. In J. F. Serrano (Ed.), *Redacción para periodistas: informar e interpretar* (pp. 95–117). Barcelona: Grupo Planeta.
- Almirón, N. (2013). Grups de comunicació. In M. Civil i Serra, J. J. Blasco Gil, & J. À. Guimerà i Orts (Eds.), *Informe de la Comunicació a Catalunya 2011-2012* (pp. 115–137). Barcelona: (InCom-UAB), Institut de la Comunicació Universitat Autònoma de Barcelona.
- Almiron, N., & Jarque, J. M. (2009). Mite, digitalisme i convergència tecnològica: discursos hegemònics i economia política. *Quaderns Del CAC*, (31–32), 107–113.
- Anderson, C. W., Bell, E., & Shirky, C. (2015). Post-industrial journalism: Adapting to the present. *Geopolitics, History, and International Relations*, 7(2), 32–123.
- Appelgren, E. (2004). Convergence and divergence in media: different perspectives. In *ICCC 8th International Conference on Electronic Publishing 2004, Brasília, Brazil*. (pp. 237–248).
- Avilés, J. A. G. (2016). “La información ya no es lo que era”. Diez propuestas sobre el periodismo en la Sociedad Red.
- Avilés, J. A. G., & León, B. (2002). Journalistic practice in digital television newsrooms The case of Spain’s Tele 5 and Antena 3. *Journalism*, 3(3), 355–371.
- Barnhurst, K. G., & Nerone, J. (2002). *The form of news: A history*. New York N.Y.: Guilford Press.
- Barwise, P. (2001). TV, PC, or Mobile? Future Media for Consumer e-Commerce. *Business Strategy Review*, 12(1), 35–42.
- Becerra, M. (2000). De la divergencia a la convergencia en la sociedad informacional: fortalezas y debilidades de un proceso inconcluso. *ZER-Revista de Estudios de Comunicación*, 5(8).
- Bezunartea Valencia, O., Martínez Aguinagalde, F., & del Hoyo Hurtado, M. (1998). 21 lecciones de reporterismo.
- Blackman, C. R. (1998). Convergence between telecommunications and other media: How should regulation adapt? *Telecommunications Policy*, 22(3), 163–170.
- Boczkowski, P. J. (2004). The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms. *Journal of Communication*, 54(2), 197–213.
- Boczkowski, P. J. (2006). *Digitalizar las noticias: Innovación en los diarios online*. Ediciones Manantial.
- Boczkowski, P. J., & 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.
- Bonache Pérez, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, (3), 123–140.
- Bradshaw, P. (2007). A model for the 21st century newsroom: pt1—the news diamond. Retrieved May 28, 2017, from <https://onlinejournalismblog.com/2007/09/17/a-model-for-the-21st-century-newsroom-pt1-the-news-diamond/>
- Brannon, J. L. (1999). Maximizing the Medium: Assessing Impediments to Performing a Multimedia Journalism at Three News Web Sites.
- Bressers, B. (2006). Promise and reality: The integration of print and online versions of major metropolitan newspapers. *The International Journal on Media Management*, 8(3), 134–145.
- Bromley, M., & O’Malley, T. (1997). *A journalism reader*. Psychology Press.
- Bruns, A. (2005). *Gatewatching: Collaborative online news production* (Vol. 26). Peter Lang.

- Busquet i Duran, J., Medina Cambrón, A., & Sort i Jané, J. (2006). *La Recerca en comunicació :què hem de saber? : quins passos hem de seguir? Comunicació* (Vol. 95). Barcelona: Editorial UOC.
- Caballero, A., Farrereny, S., Saula, L., & Urtasun, J. (2015). Un procés, dos discursos: Un estudi comparatiu de la premsa editada a Catalunya i Madrid evidencia les diferències en la cobertura del procés sobiranista. *Caçalera: Revista Del Col·legi de Periodistes de Catalunya*, (167), 38–55. Retrieved from <http://www.report.cat/un-proces-sobiranista-dos-discursos-diada-9n-premsa-escrita/>
- Cabrera, M. Á., Masip, P., García Avilés, J. A., Larrañaga, J., Meso, K., Domingo, D., & Palomo, B. (2007). Nuevas fórmulas para el estudio de la convergencia digital en las redacciones de los medios de comunicación. In *Las encrucijadas de la comunicación: límites y transgresiones. Actas del IV Congreso Internacional Comunicación y Realidad*. Barcelona: Trípodos.
- Cagé, J. (2015). *Salvar los medios de comunicación: capitalismo, financiación participativa y democracia*. Barcelona: Anagrama.
- Camprubí, X. (2016a). El gran invent. La impremta en temps de la premsa manual. In *Història del periodisme de Catalunya. Dels inicis a la Guerra Civil* (pp. 26–27). Barcelona: Sàpiens Publicacions.
- Camprubí, X. (2016b). Els inicis del periodisme. De les gasetes als primers diaris: la configuració de la premsa moderna. In *Història del periodisme de Catalunya. Dels inicis a la Guerra Civil* (pp. 12–24). Barcelona: Sàpiens Publicacions.
- Canavilhas, J. (2006). Webjornalismo: Da pirâmide invertida à pirâmide deitada. *BOCC - Biblioteca On-Line de Ciências Da Comunicação*.
- Canavilhas, J. (2007). *Webnotícia: proposta de modelo periodístico para la WWW*. Livros LabCom.
- Canosa Farran, F. (2013a). Agroalimen. Aixecar el vol. In *Capitans d'Indústria. Explicats pels seus fills* (Primera ed, pp. 81–87). Barcelona: Mobil Books.
- Canosa Farran, F. (2013b). Les idees de l'endemà. In *Capitans d'Indústria. Explicats pels seus fills* (Primera ed, pp. 328–335). Barcelona: Mobil Books.
- Carlson, D. (2003). The history of online journalism. *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism*, 31–55.
- Casero Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia.
- Cassany, R. (2016, January 26). Especificitats de la narrativa audiovisual informativa a internet: anàlisi dels vídeos produïts per cibermitjans catalans. Universitat Pompeu Fabra. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/385358>
- Cassany, R., Alsius, S., Figueras, M., & Luzón, V. (2013). El periodisme audiovisual a internet: funcions diferents, vídeos diferents. *Quaderns Del CAC*, XV(39), 35–48.
- Cassidy, W. P. (2007). Online news credibility: An examination of the perceptions of newspaper journalists. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(2), 478–498.
- Castells, M. (2003). *La Societat xarxa a Catalunya*. Barcelona: Rosa dels Vents.
- Cea Esteruelas, M. N. (2009). MN (2009). Modelo de negocio de la empresa periodística en Internet: El caso de Prisa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 938–950.
- Cebrián Herreros, M. (2001). La radio en la convergencia multimedia. 1era. Edición. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Chadwick, A. (2013). *The hybrid media system: Politics and power*. Oxford University Press.
- Chan-Olmsted, S. M., & Chang, B.-H. (2003). Diversification strategy of global media conglomerates: Examining its patterns and determinants. *The Journal of Media Economics*, 16(4), 213–233.
- Chan-Olmsted, S. M., & Ha, L. S. (2003). Internet business models for broadcasters: How television stations perceive and integrate the Internet. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 47(4), 597–616.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.
- Chon, B. S., Choi, J. H., Barnett, G. A., Danowski, J. A., & Joo, S.-H. (2003). A structural analysis of media convergence: Cross-industry mergers and acquisitions in the information industries. *The Journal of Media Economics*, 16(3), 141–157.
- Christopher, L. C., Borden, D. L., & Kerric, H. (1998). Technology and journalism in the electronic newsroom. *The Electronic Grapevine: Rumor, Reputation, and Reporting in the New On-Line*

- Environment*, 123.
- Cobo, S. (2012). *Internet para periodistas: kit de supervivencia para la era digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Corbella Cordoní, J. M. (2011). La premsa. In M. Civil i Serra, J. J. Blasco Gil, & J. À. Guimerà i Orts (Eds.), *Informe de la Comunicació a Catalunya 2011-2012* (pp. 17–36). Barcelona: (InCom-UAB), Institut de la Comunicació Universitat Autònoma de Barcelona. Retrieved from [http://incom.uab.cat/informe/download/2011/informe11\\_1.pdf](http://incom.uab.cat/informe/download/2011/informe11_1.pdf)
- Corbella Cordoní, J. M. (2015). La premsa. In M. Civil i Serra, J. M. Corbella Cordoní, C. Ferré Pavia, & J. Sabaté i Salazar (Eds.), *Informe de la Comunicació a Catalunya 2013-2014* (pp. 117–138). Barcelona: (InCom-UAB), Institut de la Comunicació Universitat Autònoma de Barcelona.
- Cottle, S., & 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. <https://doi.org/10.1177/135485659900500304>
- Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an accelerated culture*. Macmillan.
- Dahlgren, P. (1996). Media logic in cyberspace: Repositioning journalism and its publics. *Javnost-the Public*, 3(3), 59–72.
- Dailey, L., Demo, L., & Spillman, M. (2005). The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, 47306(765). Retrieved from [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15456889ajc1303\\_2](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15456889ajc1303_2)
- de Fontcuberta, M. (1993). *La noticia: pistas para percibir el mundo*. Barcelona: Editorial Paidós.
- de Moragas i Spà, M. (2011). Introducció. La comunicació a Catalunya, 2009–2010: síntesi, claus d'interpretació i reptes de futur. In I. de la C. U. A. de B. (InCom-UAB) (Ed.), *Informe de la Comunicació a Catalunya 2009–2010* (pp. 15–38). Barcelona: Report on Catalan Communication](Barcelona: InCom).
- de Sola Pool, I. (1983). *Technologies of freedom*. Harvard University Press.
- de Sola Pool, I., & Noam, E. M. (1990). *Technologies without boundaries: On telecommunications in a global age*. Harvard University Press.
- Dennis, E. E. (2006). Television's convergence conundrum. *Television Quarterly*, 37(1), 22–27.
- Detalle de la difusión declarada de los diarios durante el primer trimestre. (2017). *Noticias de Las Comunicación*, Abril(378), 38.
- Deuze, M. (1999). Journalism and the Web an Analysis of Skills and Standards in an Online Environment. *International Communication Gazette*, 61(5), 373–390.
- Deuze, M. (2001). Online journalism: Modelling the first generation of news media on the World Wide Web. *First Monday*, 6(10).
- Deuze, M. (2004). What is multimedia journalism 1? *Journalism Studies*, 5(2), 139–152.
- Deuze, M. (2007). *Media work*. Cambridge: Polity Press.
- Díaz-Noci, J. (2010a). Antena 3: convergencia técnica centrada en la televisión y polivalencia redactores-cámaras. In X. López García & X. (coords. . Pereira Fariña (Eds.), *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 223–231). Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Díaz-Noci, J. (2010b). Medios de comunicación en internet: algunas tendencias. *El Profesional de La Información*, 19(6).
- Díaz-Noci, J., & Larrañaga Zubizarreta, J. (2010). Relación entre las redacciones: convergencia, condiciones de trabajo y compensación. In *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 95–128). Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Díaz-Noci, J., & Meso Ayerdi, K. (1999). *Periodismo en Internet: modelos de la prensa digital*. Universidad del País Vasco, Servicio Editorial= Euskal Herriko Unibertsitatea, Argitaipen Zerbitzua.
- Díaz Noci, J., & Salaverría, R. (2003). *Manual de redacción ciberperiodística*. Barcelona: Ariel.
- Díaz Nosty, B., Martín Bernal, O., Lallana García, F., & Álvarez, J. T. (1988). *La nueva identidad de la prensa: transformación tecnológica y futuro*.
- Díez, M. (2014). Els grups de comunicació. In M. Civil i Serra, J. M. Corbella Cordoní, C. Ferré Pavia, & J. Sabaté i Salazar (Eds.), *Informe de la Comunicació a Catalunya 2013-2014* (pp. 45–59).

- Barcelona: (InCom-UAB), Institut de la Comunicació Universitat Autònoma de Barcelona.
- Domingo, D. (2004). *Periodisme digital a Catalunya: radiografia de 445 webs informatius*.
- Domingo, D. (2006). *Inventing online journalism. Development of the Internet as a news medium in four Catalan online newsrooms. TDX (Tesis Doctorals en Xarxa)*. Universitat Autònoma de Barcelona. [https://doi.org/ISBN 8469017047](https://doi.org/ISBN%208469017047)
- Domingo, D. (2008). Interactivity in the daily routines of online newsrooms: Dealing with an uncomfortable myth. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(3), 680–704.
- Domingo, D., Masip, P., & Micó, J. L. (2008). Jumping on the bandwagon: Innovation discourses and practices in the Catalan public broadcasting corporation. In *II ECREA Conference*.
- Domingo, D., Quandt, T., Heinonen, A., Paulussen, S., Singer, J. B., & Vujnovic, M. (2008). Participatory journalism practices in the media and beyond: An international comparative study of initiatives in online newspapers. *Journalism Practice*, 2(3), 326–342.
- Domínguez Martín, E. M. (2013). *Periodismo inmersivo: Fundamentos para una forma periodística basada en la interfaz y la acción. TDX (Tesis Doctorals en Xarxa)*. Universitat Ramon Llull. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/108956>
- Doudaki, V., & Spyridou, L.-P. (2015). News content online: Patterns and norms under convergence dynamics. *Journalism*, 16(2), 257–277. <https://doi.org/10.1177/1464884913517657>
- Doyle, G. (2002). *Media ownership: The economics and politics of convergence and concentration in the UK and European media*. Sage.
- Duhe, S. F., Mortimer, M. M., & Chow, S. S. (2004). Convergence in North American TV newsrooms: A nationwide look. *Convergence*, 10(2), 81–104.
- Dupagne, M., & Garrison, B. (2006). The meaning and influence of convergence -- A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center. *Journalism Studies*, 7(2), 237–255. <https://doi.org/10.1080/14616700500533569>
- Eco, U. (1984). *Apocalípticos e integrados*. Barcelona: Editorial Lumen.
- Edo, C. (2009). La noticia en Internet: cibermedios, blogs y entornos comunicativos emergentes. *Estudios de Periodística XV*.
- Edo, C., López, G., & Portilla, I. (2007). El sistema mediático español apuesta por la concentración de medios y la diversificación de soportes y contenidos y apunta lentamente hacia la convergencia. *Trípodos*, 14(Extra(1)), 443–455.
- Edo Bolós, C. (2010). ABC: un proceso todavía incipiente. In *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 313–320). Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Elías, C. (2002). La modificación de la relación entre las fuentes y los periodistas especializados tras la aparición de Internet. *VV. AA. Del Periódico a La Sociedad de La Información III*. (Coords. Celso Almunia Y Eduardo Sotillos). Madrid: España Nuevo Milenio, 287.
- Enge, E., Spencer, S., Stricchiola, J., & Fishkin, R. (2012). *The art of SEO* (2nd Editio). Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Erdal, I. J. (2007a). Negotiating convergence in news production. *Ambivalence towards Convergence*, 73–85.
- Erdal, I. J. (2007b). Researching Media Convergence and Crossmedia News Production Mapping the Field. *Nordicom Review*, 28(3), 51–61.
- Erdal, I. J. (2009). Repurposing of Content in Multi-Platform News Production: Towards a typology of cross-media journalism. *Journalism Practice*, 3(2), 178–195.
- Fagerjord, A., & Storsul, T. (2007). Questioning convergence. In *Ambivalence Towards Convergence: Digitalization and Media Change* (pp. 19–31). Nordicom Gothenburg.
- Farias Batlle, P., & Paniagua Rojano, F. J. (2009). Informe anual de la profesión Periodística 2009. Madrid: Asociación de La Prensa de Madrid.
- Favà Compta, M. (2017). *Diari AVUI 1976-2009. Entre el somni i l'agonia*. Barcelona: Editorial Meteora.
- Fernández Hermana, L. Á. (1998). En. red. ando. *Ediciones*. Barcelona.
- Ferrà i Martorell, M. (2011). Impremta de poble (1837). Retrieved May 24, 2017, from <https://dbalears.cat/opinio/2011/04/27/251451/impremta-de-poble-1837.html>

- Fidler, R. (1997). *Mediamorphosis: Understanding new media*. Pine Forge Press.
- Fishman, M. (1988). *Manufacturing the news*. University of Texas Press.
- Flynn, B. (2000). *Digital TV, Internet & Mobile Convergence: Developments and Projections for Europe*. Phillips Global Media.
- Forgacs, D. (2001). Scenarios for the digital age: Convergence, personalization, exclusion. *Modern Italy*, 6(2), 129–139.
- Fortunati, L., & Sarrica, M. (2006). Internet in redazione. Un'indagine in Italia. *Problemi Dell'informazione*, 31(4), 510–540.
- Fortuny i Batalla, J. (dir.), Altarriba i Piguillem, L. (recerca), & Solà Niubó, C. (coord). (2012). *El futur de la televisió a l'espai català de comunicació*. Barcelona.
- Gandy, O. H. (1982). *Beyond agenda setting: Information subsidies and public policy*. Ablex Publishing Corporation.
- Gans, H. J. (1980). *Deciding what's news :a study of CBS evening news, NBC nightly news, Newsweek, and Time*. New York N.Y.: Vintage Books.
- García Avilés, J. A. (2006). Desmitificando la convergencia periodística. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (94), 34–39.
- García Avilés, J. A. (2009). Communications vis-à-vis Digital Convergence: Strengths and Weaknesses.
- García Avilés, J. A., & Carvajal, M. (2008). Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(2), 221–239. <https://doi.org/10.1177/1354856507087945>
- García Avilés, J. A., Kaltenbrunner, A., & Meier, K. (2014). Media Convergence Revisited. *Journalism Practice*, (June), 1–12. <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.885678>
- García Avilés, J. A., León, B., Sanders, K., & Harrison, J. (2004). Journalists at digital television newsrooms in Britain and Spain: workflow and multi-skilling in a competitive environment. *Journalism Studies*, 5(1), 87–100.
- García Avilés, J. A., Masip, P., Portilla, I., Sádaba, C., & Salaverría, R. (2007). Métodos de investigación sobre convergencia periodística. *Seminário Do Acordo de Cooperação Brasil-Espanha. FACOM/UFBA-3 a*, 7.
- García Avilés, J. A., Meier, K., Kaltenbrunner, A., Carvajal, M., & Kraus, D. (2009). Newsroom integration in Austria, Spain and Germany: Models of media convergence. *Journalism Practice*, 3(3), 285–303.
- García de Torres, E., & Pou Amerigo, M. J. (2003). Características de la comunicación digital. In R. (coords). Díaz Noci, J. y Salaverría (Ed.), *Manual de redacción ciberperiodística* (pp. 49–79). Barcelona: Ariel.
- Garnham, N. (1996). Constraints on multimedia convergence. *Information and Communication Technologies: Visions and Realities*, 103–119.
- Garrison, B. (2000). Journalists' perceptions of online information-gathering problems. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 77(3), 500–514.
- Gifreu i Pinsach, J. (dir). (1991). *Construir l'espai català de comunicació*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Centre d'Investigació de la Comunicació.
- Gillin, P. (2006). How the coming newspaper industry collapse will reinvigorate journalism. Retrieved from [http://gillin.com/Collapse\\_of\\_newspapers.pdf](http://gillin.com/Collapse_of_newspapers.pdf)
- Gillin, P. (2007). About. Retrieved from <http://newspaperdeathwatch.com/about-2/>
- Gillmor, D. (2006). *We the Media: Grassroots Journalism By the People, For the People*. Journalism. “O'Reilly Media, Inc.” <https://doi.org/>
- Giner, J. A. (2001). From media companies to “information engines.” *Innovations in Newspapers 2001 World Report*, 28–33.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing Research*, 17(4), 364.
- Golding, P., & Elliott, P. (1979). *Making the news* (Vol. 8). Longman London.
- Golding, P., & Murdock, G. (1997). *The political economy of the media*. Edward Elgar Publishing.
- González, M. A. C. (2010). La distribución multiplataforma, objetivo del proceso de convergencia. In *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 149–166).

- Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Gordillo, S., & Nogué, A. (2008). Agència Catalana de Notícies (ACN): Model de periodisme multimèdia.
- Gordon, R. (2003). Implications of Convergence. *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism*, 57.
- Guimerà, J. À., Bonet, M., Domingo, D., Rabadán, J. V., & Alborch, F. (2008). La comunicació local a Catalunya. Barcelona: Institut de la Comunicació (InCom-UAB).
- Habermas, J. (1981). *Historia y crítica de la opinión pública: la transformación estructural de la vida pública*. Gustavo Gili Barcelona.
- Hammersley, B. (2009). Working at the Coalface of New Media. *International News Reporting: Frontlines and Deadlines*, 243.
- Hansen, A., Cottle, S., Negrine, R., & Newbold, C. (1998). Participant observation: Researching news production. In *Mass communication research methods* (pp. 35–65). Springer.
- Hemmingway, E. (2007). *Into the newsroom: Exploring the digital production of regional television news*. Routledge.
- Herbert, J. (2016). *Journalism in the digital age: Theory and practice for broadcast, print and online media*. Routledge.
- Hermida, A., & Thurman, N. (2008). A clash of cultures. The integration of user-generated content within professional journalistic frameworks at British newspaper websites. *Journalism Practice*, 2(3), 343–356. <https://doi.org/10.1080/17512780802054538>
- Hollerbach, J. M., Thompson, W. B., & Shirley, P. (1999). The convergence of robotics, vision, and computer graphics for user interaction. *The International Journal of Robotics Research*, 18(11), 1088–1100.
- Holliman, R. (2010). Media convergence. In S. Priest (Ed.), *Encyclopaedia of Science and Technology Communication*. Newbury Park, CA, USA: Sage. Retrieved from <http://oro.open.ac.uk/23116/>
- Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
- Huang, E., Rademakers, L., Fayemiwo, M. A., & Dunlap, L. (2004). Converged journalism and quality: A case study of the Tampa Tribune news stories. *Convergence*, 10(4), 73–91.
- Huertas Bailén, A. (2009). La mesura de l'audiència a Catalunya, amb l'entrada a escena del Baròmetre de la Comunicació i la Cultura. *Informe de La Comunicació En Catalunya 2007-2008*, 313–319.
- Idei, N. (2002). What happened to convergence? *Creating Digital Content*. New York: McGraw-Hill, Pp. Xix-Xxii.
- Iglesias García, M. (2010). *Un model de periodisme per a la Xarxa: el cas de VilaWeb*. Universitat d'Alacant.
- Infoadex. (2010). Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2010.
- Iosifidis, P. (2002). Digital convergence: Challenges for European regulation. *Javnost-The Public*, 9(3), 27–47.
- Janesick, V. J. (1999). A journal about journal writing as a qualitative research technique: History, issues, and reflections. *Qualitative Inquiry*, 5(4), 505–524.
- Janowitz, M. (1975). Professional models in journalism: The gatekeeper and the advocate. *Journalism Quarterly*, 52(4), 618–626.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. NYU press. Retrieved from [https://www.hse.ru/data/2016/03/15/1127638366/Henry Jenkins Convergence culture where old and new media collide 2006.pdf](https://www.hse.ru/data/2016/03/15/1127638366/Henry%20Jenkins%20Convergence%20culture%20where%20old%20and%20new%20media%20collide%202006.pdf)
- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: la cultura de la convergència de los medios de comunicación*. Barcelona etc.: Paidós.
- Jenkins, H. (2014). Rethinking “Rethinking Convergence/Culture.” *Cultural Studies*, 28(October), 267–297. <https://doi.org/10.1080/09502386.2013.801579>
- Jiménez, M. (2006). Cuando la protesta importa electoralmente. El perfil sociodemográfico y político de los manifestantes contra la guerra de Irak. *Papers: Revista de Sociologia*, (81), 89–116.
- Jones, D. E. (2011). Grupos mediáticos y culturales en España. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 12(22).
- Justel Vazquez, S. J. (2015). ¿Interés público o interés del público?. Periodismo, mercado y

- democracia en la era de la analítica web. Universitat Ramon Llull. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/291685>
- Ketterer, S., Weir Jr., T., Smethers, J. S., & Back, J. (2004). Case Study Shows Limited Benefits of Convergence. *Newspaper Research Journal*, 25(3), 52–65.
- Killebrew, K. C. (2003). Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace. *JMM-The International Journal in Media Management*, 5(1), 39–46.
- Killebrew, K. C. (2004). *Managing media convergence: pathways to journalistic cooperation*. Wiley-Blackwell.
- Killebrew, K. C., Florida, S., & Phillips, W. (2002). Culture, Creativity and Convergence: Managing Journalists in a Changing Information Workplace, 5(1), 39–46.
- Klinenberg, E. (2005). Convergence: News production in a digital age. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 597(1), 48–64.
- Kolodzy, J. (2006). *Convergence journalism: Writing and reporting across the news media*. Rowman & Littlefield.
- Kperogi, F. A. (2011). Cooperation with the corporation? CNN and the hegemonic cooptation of citizen journalism through iReport. com. *New Media & Society*, 13(2), 314–329.
- Lacy, S., Duffy, M., Riffe, D., Thorson, E., & Fleming, K. (2010). Citizen journalism web sites complement newspapers. *Newspaper Research Journal*, 31(2), 34–46.
- Larrañaga Rubio, J. (2009). La crisis del modelo económico de la industria de los periódicos [1]/Crisis of the Economic Model of the Newspaper Industry. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 15, 61–81.
- Larrañaga Zubizarreta, J. (2008). El periodista en el proceso de convergencia mediática.
- Larrondo-Ureta, A. (2009). La metamorfosis del reportaje en el ciberperiodismo: concepto y caracterización de un nuevo modelo narrativo. Retrieved from [http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art\\_id=317](http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=317)
- Larrondo-Ureta, A., & Larrañaga Zubizarreta, J. (2010). Cadena Ser: entre la digitalización y la convergencia. In *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 305–312). Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Larrondo, A., Domingo, D., Erdal, I. J., Masip, P., & Van den Bulck, H. (2016). Opportunities and limitations of newsroom convergence: A comparative study on European public service broadcasting organisations. *Journalism Studies*, 17(3), 277–300.
- Latzer, M. (2013). 12. Media convergence. *Handbook on the Digital Creative Economy*, 123.
- Lawson-Borders, G. (2003). Integrating new media and old media: Seven observations of convergence as a strategy for best practices in media organizations. *International Journal on Media Management*, 5(2), 91–99.
- Lawson-Borders, G. (2006). *Media organizations and convergence: case studies of media convergence pioneers*. Routledge.
- Lei, D. T. (2000). Industry evolution and competence development: the imperatives of technological convergence. *International Journal of Technology Management*, 19(7–8), 699–738.
- Lévi-Strauss, C. (1987). *Antropología estructural: mito, sociedad, humanidades*. Siglo XXI.
- Limia Fernández, M., López García, X., & Pereira Fariña, X. (2010). 15 años de cibermedios en España. In *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 9–26). Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2011). *Qualitative communication research methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Lloret, O., & Solans, A. C. (2000). *Converses sobre els orígens d'Internet a Catalunya: Alfons Cornella, Vicent Partal, Artur Serra, Luís Àngel Fernández Hermà*.
- López, M. (1995). *Cómo se fabrican las noticias: fuentes, selección y planificación*. Paidós.
- López García, X., López Fariña, X. L., & Limia Fernández, M. (2010). Convergencia digital. Conclusiones. In *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 321–340). Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- López García, X., & Pereira Fariña, J. (2010). *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Servizo de Publicacións e Intercambio Científica, Universidad de Santiago de Compostela /.



- López García, X., & Pereira Fariña, X. (2008). III. La prensa ante el reto on line. Entre las limitaciones del modelo tradicional y las incógnitas de su estrategia digital. *Alternativas En Los Medios de Comunicación Digitales: Televisión, Radio, Prensa, Revistas Culturales Y Calidad de La Democracia*, 177.
- López García, X., Pereira Fariña, X., de la Hera Conde-Pumpido, T., Toural Bran, C., & Portilla Manjón, I. (2013). El índice de convergencia: resultados del estudio cuantitativo. In X. López García & X. (coord). Pereira Fariña (Eds.), *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 189–195). Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Lowrey, W. (2005). Commitment to newspaper-TV partnering: A test of the impact of institutional isomorphism. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 82(3), 495–515.
- Luzón, V. (2001). La irrupción de internet en las rutinas productivas de los informativos diarios televisivos. *El Caso de TV3, Televisió de Catalunya*. Retrieved from <https://ddd.uab.cat/record/37322>
- Marqués Pascual, J. (2012). La caída de difusión de los diarios de pago. Principales causas y su relevancia en el caso español. Universitat Ramon Llull. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/101465>
- Marshall, T. (2008). The Changing Newsroom: What is Being Gained and What is Being Lost in America's Daily Newspapers? *Pew Research Center - Project for Excellence in Journalism*, 1–57.
- Masdeu, J. (2008). Confluència d'informatius a la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. *Trípodos. Facultat de Comunicació I Relacions Internacionals Blanquerna.*, (23), 77–88.
- Masip, P. (2005). Rutinas periodísticas e internet en la información diaria. *Trípodos. La Utopía Digital En Los Medios de Comunicación: De Los Discursos a Los Hechos. Un Balance. Edición Extraordinaria*, 561–576.
- Masip, P. (2007). El ciberperiodismo en Catalunya: apuntes sobre el estado de la cuestión. *Comunicación Local Y Nuevos Formatos Periodísticos En Internet: Cibermedios, Confidenciales Y Weblogs*, 35.
- Masip, P. (2008). *Internet a les redaccions: informació diària i rutines periodístiques*. Barcelona: Trípodos.
- Masip, P. (2010). Avui: una empresa, dos redacciones, dos mundos. In *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 249–258). Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Masip, P. (2011). Les noves redaccions. Convergència. In *Informe de la Comunicació a Catalunya 2009-2010* (pp. 299–305). Barcelona: InCom-UAB. Retrieved from [http://incom.uab.cat/informe/download/2009/informe09\\_16.pdf](http://incom.uab.cat/informe/download/2009/informe09_16.pdf)
- Masip, P., Conde-Pumpido, T. de la H., Portilla Manjón, I., Pereira Fariña, J., & Domingo Santamaría, D. (2010). Metodología. In *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 65–91). Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Masip, P., Domingo, D., & Micó, J. L. (2009). Discursos y realidades en torno a la innovación en la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals: análisis del proceso de confluencia periodística. *Trípodos*, (1), 561–573.
- Masip, P., Guallar, J., Suau, J., Ruiz-Caballero, C., & Peralta, M. (2015). Información de actualidad y redes sociales: comportamiento de las audiencias. *El Profesional de La Información*, 24(4), 1699–2407.
- Masip, P., & Micó, J. L. (2008a). El periodista polivalente en el marco de la convergencia empresarial. *Quaderns Del CAC*.
- Masip, P., & Micó, J. L. (2008b). Recursos multimedia en los cibermedios españoles. Análisis del uso del vídeo en El País. com, El Mundo. es, La Vanguardia. es y Libertad Digital. *Trípodos. Facultat de Comunicació I Relacions Internacionals Blanquerna.*, (23), 89–105.
- Masip, P., & Micó, J. L. (2010). *La Convergència comunicativa a la premsa local i comarcal: noves perspectives per a la informació*. *Lexikon papers* (Vol. 6). Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Mauri, M. (2017). Periodisme en temps de llibertats i crisis. In *Història del periodisme de Catalunya. De la Transició al segle XXI* (pp. 10–27). Barcelona: Sàpiens Publicacions.
- Mayntz, R., Holm, K., Hübner, P., & Muñoz, J. N. (1993). *Introducción a los métodos de la sociología*

- empírica*. Alianza.
- McKernan, J. (2013). *Curriculum action research: A handbook of methods and resources for the reflective practitioner*. Routledge.
- Meso Ayerdi, K. (2006). *Introducción al ciberperiodismo. Breve acercamiento al estudio del periodismo en Internet*.
- Meyer, P. (2004). *The vanishing newspaper: Saving journalism in the information age*. Columbia: University of Missouri Press.
- Micó, J.-L., & Carbonell, J.-M. (2017). The Catalan Political Process for Independence. *American Behavioral Scientist*, 276421769327. <https://doi.org/10.1177/0002764217693277>
- Micó, J. L. (2006). *Periodisme a la xarxa: llenguatge nou d'un ofici vell*. Eumo.
- Micó, J. L., Masip, P., & Domingo, D. (2013). To wish impossible things\*: Convergence as a process of diffusion of innovations in an actor-network. *International Communication Gazette*, 75(1), 118–137. <https://doi.org/10.1177/1748048512461765>
- Micó, J., Masip, P., & Barbosa, S. (2009). Models of Business Convergence in the Information Industry. *Brazilian Journalism Research*, 5(1), 123–140.
- Miró Molés, D. (2016). Periodisme Samurai: les claus per a ser un bon periodista polític.
- Moreno, P. (2009). *Reinventando el periódico: una estrategia para la supervivencia de la prensa diaria*. EuroEditions.
- Murdock, G. (2000). Digital futures: European television in the age of convergence. *Television across Europe: A Comparative Introduction*, 35–57.
- Negroponte, N. (1975). *Soft architecture machines*. MIT press Cambridge, MA.
- Negroponte, N. (1995). *Being digital*. Knopf: New York.
- Newhagen, J. E., & Levy, M. R. (1998). The future of journalism in a distributed communication architecture. *The Electronic Grapevine: Rumor, Reputation, and Reporting in the New on-Line Environment*, 9–21.
- Newman, N., Fletcher, R., Levy, D. A. L., & Nielsen, R. K. (2016). Reuters Institute Digital News Report 2016. *Reuters Institute for the Study of Journalism*.
- Nielsen, J. (2006). F-shaped pattern for reading web content. *Nielsen Norman Group*. Retrieved from <http://www.nngroup.com/articles/f-shaped-pattern-reading-web-content>
- Niqui, C. (2011). *La comunicación es vida: Reflexiones eclécticas sobre TICs y contenidos audiovisuales* (Vol. 191). Editorial UOC.
- Olmeda, J. A. (2005). Miedo o engaño: el encuadramiento de los atentados terroristas del 11-M en Madrid y la rendición de cuentas electoral. *Boletín Elcano*, (70), 47.
- Orihuela Colliva, J. L. (2010). Marca: la convergencia como integración de redacciones. In *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 279–286). Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Palacio, G. J., & Tulloch, C. D. (2003). *Nuevas tecnologías e información Audiovisual Digital*. Servicio Editorial, Universidad del País Vasco= Argitalpen Zerbitzua, Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Palacios, M., & Díaz Noci, J. (eds ). (2009). *Online journalism: Research methods. A multidisciplinary approach in comparative perspective*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Retrieved from [http://www.ehu.es/p200-content/es/contenidos/libro/se\\_indice\\_librospdf/eu\\_indice/adjuntos/journalism.pdf](http://www.ehu.es/p200-content/es/contenidos/libro/se_indice_librospdf/eu_indice/adjuntos/journalism.pdf)
- Palfrey, J. G., & Gasser, U. (2013). *Born digital: Understanding the first generation of digital natives*. Basic Books.
- Parreño Rabadán, M. (2011). *El nou periodisme integrat i multiplataforma. El cas del diari Ara*. Barcelona. Retrieved from <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/6461/1/mparrenorTFM0111.pdf>
- Pastor, L. (2004). Teoría de las cartas al director. *El Papel Del Lector En La Prensa*. Barcelona: U. Ramon Lull.
- Pastor, L. (2010). *La gestión periodística del público: Periodismo zombi en la era de las audiencias participativas. II*. Editorial UOC.
- Paterson, C. A., & Domingo, D. (2008). *Making online news: The ethnography of new media production* (Vol. 1). Peter Lang.
- Pavlik, J. V. (1999). New media and news: Implications for the future of journalism. *New Media & Society*, 1(1), 54–59.

- Pavlik, J. V. (2001). *Journalism and new media*. Columbia University Press.
- Pavlik, J. V. (2004). A sea-change in journalism: Convergence, journalists, their audiences and sources. *Convergence*, 10(4), 21–29.
- Peer, L., & Ksiazek, T. B. (2011). Youtube and the challenge to Journalism. *Journalism Studies*, 12(1), 45–63. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2010.511951>
- Peña de Arias, M. E., & Robles de Salas, M. (2016). Venezuela. In R. Salaverría (Ed.), *Ciberperiodismo en Iberoamérica* (pp. 405–421). Madrid: Fundación Telefónica y Editorial Ariel.
- Perales, C., Xambó, R., & Xicoy, E. (2012). La crisis del modelo de Estado. La sentencia del Estatut de Catalunya y el 10J, a E. Castelló. In E. (ed). Castelló (Ed.), *La mediatización del conflicto político. Discursos y narrativas en el contexto español* (pp. 61–78). Barcelona: Editorial Laertes.
- Pérez Soler, S. (2015). Usos periodísticos de Twitter. Una comparativa entre redacciones tradicionales y digitales en Catalunya y Bélgica. Universitat Ramon Llull. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/362644>
- Petersen, A. B. (2006). Internet and Cross Media Productions: Case Studies in Two Major Danish Media Organizations. *Australian Journal of Emerging Technologies & Society*, 4(2).
- Piqué, A. M. (2008). Introducción. In *Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones: convergencia de medios y reorganización de redacciones* (pp. 7–12). Barcelona: Sol90.
- Pons, A. P. (1966). Pròleg. In *Història de la premsa catalana* (pp. 9–12). Barcelona: Editorial Bruguera.
- Prado, E., & Franquet, R. (1998). Convergencia digital en el paraíso tecnológico: claroscuros de una revolución. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 3(4), 28–39.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.
- Puijk, R. (2008). Ethnographic media production research in a digital environment. *Making Online News: The Ethnography of New Media Production*. New York: Peter Lang, 29–41.
- Quandt, T. (2008). News on the World Wide Web? A comparative content analysis of online news in Europe and the United States. *Journalism Studies*, 9(5), 717–738.
- Quandt, T., & Singer, J. B. (2008). Convergence and cross-platform journalism.
- Quinn, S. (1999). Internet availability and adoption at Australian daily newspapers, 1997–99. In *Communication Research Forum Papers* (Vol. 2, pp. 319–330).
- Quinn, S. (2004). An intersection of ideals: Journalism, profits, technology and convergence. *Convergence*, 10(4), 109–123.
- Quinn, S. (2005). Convergence’s fundamental question. *Journalism Studies*, 6(1), 29–38.
- Quinn, S., & Quinn-Allan, D. (2005). The World-wide spread of journalism convergence. In *Proceedings of the 2005 Journalism Education Association Conference*. Griffith University, School of Arts.
- Redondo-Escudero, M. (2007). Pasividad y permisividad en Red. Internet y las “nuevas” estrategias de contacto con las fuentes informativas.
- Rintala, N., & Suolainen, S. (2005). The implications of digitalization for job descriptions, competencies and the quality of working life. *Nordicom Review*, 26(2), 53–67.
- Rius, J. C. (2016). *Periodismo en reconstrucción. De la crisis de la prensa al reto de un oficio más independiente y libre*. Barcelona: Universitat de Barcelona Edicions.
- Roca, G. (2017). El segon neolític. Reptes i oportunitats del col·lapse digital. *El Món D’ahir 02*.
- Rodés i Vilà, F. (2012). Construir confiança en temps de crisi: comunicació i capital social. In *Acte inaugural del curs 2012-13. Lliçó inaugural* (p. 14). Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (Third Edit). New York N.Y.: The Free Press.
- Rojo Villada, P. A. (2010). La convergencia en el Diario El País: una experiencia forzada por la coyuntura económica y la crisis del sector. In *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 241–248). Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Roof, W. C. (1993). *A generation of seekers: The spiritual journeys of the baby boom generation*. HarperCollins.
- Ross, S. S., & Middleberg, D. (1997). Media in Cyberspace Study: 1997 Fourth Annual National Survey. *Tools for Success*.
- Roubini, N., & Mihm, S. (2010). *Crisis economics: A crash course in the future of finance*. Penguin.
- Rubio, N. (2001). Los periodistas usan internet, aunque les parece poco fiable. *El País (Cyberp@ Is)*,

- 11.
- Ruiz Caballero, C. (2003). *Ética de la audiencia: reflexión ética sobre el principio jurídico de libertad de información*. Grafite.
- Ruiz Caballero, C. (2015). *La digitalització de l'Altre: Els reptes de la democràcia en l'era del ciberespai*. Barcelona: Pagès editors, S.L.; Edición: 1 (19 de mayo de 2015).
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15). Universidad de Deusto.
- Sábada Chalezquer, C. (2010). El Mundo: una cocina y dos restaurantes. In *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 287–296). Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Sáez, A. (2015). *El periodisme després de Twitter: notes per a repensar un ofici*. València: Tres i Quatre. ISBN.
- Sáez Mateu, F. (1999). El crepuscle de la democràcia. *Barcelona. Edicions, 62*.
- Salaverría, R. (1999). De la pirámide invertida al hipertexto: hacia nuevos estándares de redacción para la prensa digital.
- Salaverría, R. (2004). Diseñando el lenguaje para el ciberperiodismo. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, (86)*.
- Salaverría, R. (2005). *Redacción periodística en Internet. Colección comunicación*. Pamplona: Eunsa.
- Salaverría, R. (2010). Estructura de la convergencia. *Convergencia Digital: Reconfiguración de Los Medios de Comunicación En España*.
- Salaverría, R. (2017). Tipología de los cibermedios periodísticos: bases teóricas para su clasificación. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication, 8(1)*, 19–32.
- Salaverría, R., García Avilés, J. A., & Masip, P. (2007). Convergència periodística: proposta de definició teòrica y operativa. *Document Inèdit Desenvolupat En El Marc Del Projecte "Convergència Digital En Los Medios de Comunicación (SEJ2006-14828-C06)*.
- Salaverría, R., & Negredo, S. (2008). *Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Sol90.
- Salaverría Aliaga, R. (2005). *Cibermedios: el impacto de internet en los medios de comunicación en España*. Sevilla: Comunicación Social.
- Salaverría Aliaga, R., García Avilés, J. A., & Masip, P. (2010). Concepto de convergencia periodística. *Convergencia Digital: Reconfiguración de Los Medios de Comunicación Em España*, 41–64.
- Saltz, K., & Dickinson, R. (2008). Inside the changing newsroom: journalists' responses to media convergence.
- Sancha, D. (2005). El uso de la información de agencia en las ediciones electrónicas de diarios en España: estudio comparativo de las páginas web de "El Periódico", "El Mundo" y "La Vanguardia." *Athena Digital: Revista de Pensamiento E Investigación Social, (8)*, 234–267.
- Sánchez Marín, G. (2015). La polivalència periodística a les agències de notícies: Un estudi comparatiu entre els perfils professionals de l'ACN, EFE i Europa Press. Universitat Ramon Llull. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/289348>
- Sanjek, R. (1990). *Fieldnotes: The makings of anthropology*. Cornell University Press.
- Schudson, M. (2003). *The Sociology of News (Contemporary Sociology)*. {W. W. Norton & Company}. Retrieved from citeulike-article-id:549804
- Scolari, C. A., Micó, J. L., Navarro Güere, H., & Pardo, H. (2008). El periodista polivalente. Transformaciones en el perfil del periodista a partir de la digitalización de los medios audiovisuales catalanes. *ZER. Revista de Estudios de Comunicación, 13(25)*, 37–60.
- Scolari, C., Navarro, H., Pardo Kuklinski, H., & Micó, J. L. (2006). *Nous perfils professionals de l'actual panorama informatiu audiovisual i multimèdia de Catalunya*. Consell de l'Audiovisual de Catalunya. Retrieved from <http://dspace.uvic.cat/handle/10854/406>
- Shoemaker, P. J., & Riccio, J. R. (2015). Gatekeeping. In *The International Encyclopedia of Political Communication*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118541555.wbiepc202>
- Sigal, L. V. (1973). Reporters and officials: The organization and politics of news reporting. *Lexington, Mass.: Heath*.
- Silcock, B. W., & Keith, S. (2006). Translating the tower of Babel? -- Issues of definition, language, and culture in converged newsrooms. *Journalism Studies, 7(4)*, 610. Retrieved from

- <http://www.informaworld.com/10.1080/14616700600758025>
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Sage.
- Singer, J. B. (1997a). Changes and Consistencies Newspaper Journalists Contemplate Online Future. *Newspaper Research Journal*, 18(1–2), 2–18.
- Singer, J. B. (1997b). Still guarding the gate? The newspaper journalist's role in an on-line world. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 3(1), 72–89.
- Singer, J. B. (2004). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies*, 5(1), 3. Retrieved from <http://www.informaworld.com/10.1080/1461670032000174701>
- Singer, J. B. (2006). The socially responsible existentialist: A normative emphasis for journalists in a new media environment. *Journalism Studies*, 7(1), 2–18.
- Smith, A. (1983). *Goodbye Gutenberg: la revolución del periodismo electrónico*. Barcelona.
- Smith, L. K., Tanner, A. H., & Duhe, S. F. (2007). Convergence concerns in local television: Conflicting views from the newsroom. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 51(4), 555–574.
- Soler, T. (2010). *Història de Catalunya modestia a part* (4rt. ed). Barcelona: Edicions 62.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Starkman, D. (2010). The hamster wheel. *Columbia Journalism Review*, 49, 24–28.
- Steensen, S. (2009). What's stopping them? Towards a grounded theory of innovation in online journalism. *Journalism Studies*, 10(6), 821–836.
- Storsul, T., & Stuedahl, D. (2007). *Ambivalence towards convergence: Digitalization and media change*. Nordiskt Informationscenter for.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of Qualitative Research*, 17, 273–285.
- Strentz, H. (1989). *News reporters and news sources: Accomplices in shaping and misshaping the news*. Iowa State University Press.
- Suau Martínez, J. (2015). Citizens and online media participation. Attitudes and motivations towards participatory journalism and other online practices in London and Barcelona. Universitat Ramon Llull. Retrieved from <http://www.tdx.cat/handle/10803/289347>
- Syvertsen, T. (2003). Challenges to public television in the era of convergence and commercialization. *Television & New Media*, 4(2), 155–175.
- Talese, G. (1973). *El reino y el poder*. Barcelona: Grijalbo.
- Tameling, K., & Broersma, M. (2013). De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice. *International Communication Gazette*, 75(1), 19–34. <https://doi.org/10.1177/1748048512461760>
- Tapscott, D. (2008). *Grown up digital: How the net generation is changing your world* HC. McGraw-Hill.
- Terceiro Lomba, J. B., & Matías Clavero, G. (2001). *Digitalismo: el nuevo horizonte sociocultural*. Taurus Ediciones.
- Theodoropoulou, V. (2003). Consumer convergence. Digital television and the early interactive audience in the UK. *Broadcasting and Convergence. New Articulations of the Public Service Remit. Göteborg: Nordicom*, 285–297.
- Thompson, I. (1999). *Convergence in Television and the Internet*. Informa Media Group.
- Thurman, N., & Lupton, B. (2008). Convergence calls: Multimedia storytelling at British news websites. *Convergence*, 14(4), 439–455.
- Torrent, J., & Tasis, R. (1966a). *Història de la premsa catalana* (Vol. 2). Barcelona: Editorial Bruguera.
- Torrent, J., & Tasis, R. (1966b). *Història de la premsa catalana* (Vol. 1). Barcelona: Editorial Bruguera.
- Tuchman, G. (1983). *La Producción de la noticia: estudio sobre la construcción de la realidad*. México, D.F.: Gustavo Gili. Retrieved from [http://ccuc.cbuc.cat/record=b1042796~S23\\*cat](http://ccuc.cbuc.cat/record=b1042796~S23*cat)
- Tulskaya, A. (2010). Newspaper editors more optimistic than expected, according to Newsroom Barometer. Retrieved May 22, 2017, from <http://www.editorsweblog.org/2010/10/06/newspaper-editors-more-optimistic-than-expected-according-to-newsroom-barometer>
- Tunstall, J. (1971). *Journalists at work: Specialist correspondents: Their news organizations, news sources, and competitor-colleagues*. Constable London.

- Túñez López, J. M. (1999). *Producir noticias: cómo se fabrica la realidad periodística*. Tórculo.
- Uhlir, A. (2006). *Post-soviet civil society: Democratization in Russia and the Baltic states*. Routledge.
- Usher, N. (2014). *Making News at the New York Times*. University of Michigan Press.  
<https://doi.org/10.3998/nmw.12848274.0001.001>
- Van der Wurff, R. (2008). The impact of the Internet on media content. *The Internet and the Mass Media*, 65–85.
- Vara-Miguel, A. (2010). Segundas partes pueden ser buenas: la convergencia redaccional de Expansión y expansion. com. In *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 269–278). Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Vidal Castell, D. (2011). La prensa. In M. de Moragas i Spà, M. Civil i Serra, I. Fernández Alonso, J. J. Blasco Gil, & B. López (Eds.), *Informe de la Comunicación a Catalunya 2009-2010* (pp. 31–48). Barcelona: (InCom-UAB), Institut de la Comunicació Universitat Autònoma de Barcelona. Retrieved from [http://incom.uab.cat/informe/download/2009/informe09\\_1.pdf](http://incom.uab.cat/informe/download/2009/informe09_1.pdf)
- Villafaña, J., Bustamante Ramírez, E., & Prado, E. (1987). *Fabricar noticias: las rutinas productivas en radio y televisión*.
- Vujnovic, M., Singer, J. B., Paulussen, S., Heinonen, A., Reich, Z., Quandt, T., ... Domingo, D. (2010). Exploring the political-economic factors of participatory journalism: Views of online journalists in 10 countries. *Journalism Practice*, 4(3), 285–296.
- Wallace, S. (2013). The complexities of convergence Multiskilled journalists working in BBC regional multimedia newsrooms. *International Communication Gazette*, 75(1), 99–117.  
<https://doi.org/10.1177/1748048512461764>
- Williams, P., & Nicholas, D. (1997). Journalists, news librarians and the Internet. *New Library World*, 98(6), 217–223.
- Winseck, D. R. (1998). *Reconvergence: A political economy of telecommunications in Canada*. Hampton Press (NJ).
- Wolf, M. (1997). Los emisores de noticias en la investigación sobre comunicación. *Revista Zer*, (3).
- Woolgar, S. (1991). *Ciencia: abriendo la caja negra*. Anthropos Editorial.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods* (Fifth Edit). Sage publications.
- Zavoina, S., & Reichert, T. (2000). Media convergence/management change: The evolving workflow for visual journalists. *The Journal of Media Economics*, 13(2), 143–151.