

EL NOU PERIODISME INTEGRAT I MULTIPLAFORMA. EL CAS DEL DIARI ARA

Treball Final

Màster en Societat de la Informació i el Coneixement

Universitat Oberta de Catalunya

Presentat per: Mònica Parreño Rabadán

Especialitat: Cultura, Comunicació i Societat

Tutor: Dr. Antoni Roig Telo

**Càrrec: Director del Programa de Comunicació
Audiovisual**

Data: 1r Semestre del Curs 2010-2011

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	5
2. OBJECTIUS I JUSTIFICACIÓ	7
1. PREGUNTES D'INVESTIGACIÓ	7
2. REFLEXIONS EPISTEMOLÒGIQUES	8
3. MARC TEÒRIC.....	10
1. ELS MEDIA I EL NOU PERIODISME	10
2. LA GESTIÓ DE LA CULTURA PARTICIPATIVA	13
3. NARRATIVES TRANSMEDIÀTIQUES.....	15
4. EL MODEL DE NEGOCI.....	17
4. METODOLOGIA: TRES PROPOSTES INTEGRADES	19
1. ANÀLISI ETNOGRÀFICA.....	20
2. ANÀLISI DEL DISCURS.....	25
3. ANÀLISI MODEL DE NEGOCI: PERIODISME INTEGRAT	27
5. RECERCA.....	33
1. ANÀLISI ETNOGRÀFICA	33
2. ANÀLISI DEL DISCURS	41
3. ANÀLISI DEL MODEL DE NEGOCI.....	50
6. CONCLUSIONS	59
1. REFLEXIÓ SOBRE LA RECERCA	59
2. EL MODEL DE PERIODISME D'ARA	60
7. BIBLIOGRAFIA.....	61
8. ANNEXOS	65

ÍNDIX TAULES

Taula 1: Característiques resumides dels new media segons Henry Jenkins	12
Taula 2: Característiques del diari Ara per al foment de la participació social.....	36
Taula 3: Seguidors xarxes socials (17/11/2010-28/12/2010	36
Taula 4: Àrees i continguts de la versió en paper.....	46
Taula 5: Mapa web del diari Ara	48
Taula 6: Dades de diari per a l'analítica.....	51
Taula 7: Missió, valors i visió del diari Ara	56

ÍNDIX GRÀFICS

Gràfic 1: Esquema metodologia	19
Gràfic 2: Creixement de les xarxes Facebook i Twiter.	37
Gràfic 3: Seguidors 17/11/2010 de les xarxes Facebook i Twiter.....	37
Gràfic 4: Augment dels seguidors Facebook i Twiter entre 17/11/2010 i 28/12/2010 ...	38
Gràfic 5: Continguts d'interès Twiter.....	38
Gràfic 6: Continguts d'interès Twiter (percentatge)	39
Gràfic 7: Esquema de l'entitat	57

ÍNDIX IMATGES

Imatge 1: Plataformes del diari Ara.....	42
Imatge 2: Impressió de pantalla "punts de trobada" del diari Ara.....	42
Imatge 3: Portada de l'Ara paper.....	43
Imatge 4: <i>Home page</i> diari Ara (21/12/2010)	43
Imatge 5: Notícia de la portada en paper publicada al web.....	47
Imatge 6: Portada 25/12/2010 en paper publicada al web.....	49
Imatge 7: Accés a la secció Ara Més de subscripció.....	51
Imatge 8: <i>Newsletters</i>	52
Imatge 9: Espai de la redacció integrada del diari Ara.....	55
Imatge 10: Tecnologia del diari Ara.....	55

RESUM

La crisi dels models de periodisme tradicional, en part explicada per la irrupció de les tecnologies de la informació i la convergència mediàtica i cultural, ha suposat una sèrie de reptes i canvis que han afectat a la totalitat dels mitjans d'informació. Aquesta tecnologia ha facilitat la possibilitat de la participació activa dels ciutadans en el fet de la informació. També, internament, la professió i l'empresa periodística han hagut de transformar-se al nou entorn comunicatiu, des de la remodelació dels mateixos estudis universitaris de periodisme fins a les estructures organitzatives de les redaccions dels diaris. Aquest treball consisteix en la recerca d'aquest nou sistema de la informació i proposa un model d'anàlisi. Aquest model d'anàlisi parteix de la configuració d'una metodologia apropiada que integra diferents mètodes amb la finalitat d'establir un model sistèmic que permeti estudiar una realitat complexa i viva: els nous mitjans d'informació. Proposem un cas d'estudi concret: el diari ARA, de recent aparició a l'àmbit català, el primer que surt al mercat amb format multiplataforma i redacció integrada. El treball comença un parell de mesos abans de la seva comercialització, per tant l'estudi analitza el model de creació d'expectatives i l'ús de diferents vies de promoció en les xarxes socials. Analitzem qualitativament el maneig de la cultura participativa, per tal de veure la capacitat de crear comunitat i seguidors, dos característiques del concepte "convergència cultural". El treball es completa amb l'observació analítica del primer mes de sortida i l'anàlisi del discurs sobre l'ús de les narratives en les diferents plataformes. Per últim, proposem una aproximació al model de negoci de les empreses periodístiques integrades i la teoria institucional del diari Ara.

PARAULES CLAU

media / periodisme integrat / multiplataforma/ convergència / cultura participativa / teoria institucional

1. INTRODUCCIÓ

Aquest treball té com a objectiu principal l'estudi dels nous mitjans d'informació i els canvis i reptes als que s'han d'enfrontar les empreses periodístiques. Una realitat, que s'ha transformat en un sistema complex i obert per la introducció de les tecnologies de la informació, exigeix un model metodològic sistèmic per tal de comprendre els processos comunicatius, l'adaptació del model de negoci a la convergència mediàtica, i la interacció produïda per la denominada "cultura participativa"¹.

En aquest treball farem, en la primera part, un recorregut per les principals teories sobre els mitjans de comunicació de masses com les plataformes tecnològiques i les diferents formes de comunicació. Tractarem el tema de la convergència mediàtica i l'ús de les diferents plataformes tecnològiques. Aquesta part teòrica sobre els processos la complementarem amb els conceptes i teories sobre les narratives. Perquè no podem apropar-nos a un model integral de metodologia sense tenir en compte les estructures narratives i la seva transformació necessària per adaptar-se a la convergència mediàtica, i als models de periodisme integrat i comunicació multiplataforma. Tant les narratives com els processos s'han vist impulsats a modificar i transformar els seus models de comunicació, i també de negoci, pel que Henry Jenkins anomena "cultura participativa" i "convergència cultural".

Dins d'aquest context, s'han publicat nombrosos estudis sobre el futur dels diaris en paper, sobre les causes de la crisi dels mitjans informatius, sobre el paper de comunicació i la "infoxicació" o soroll informatiu. També s'han fet estudis analítics sobre el periodisme digital o cibermedis que proposen mètodes com el test de dinamisme (Salaverría, 2005) o l'analítica de 445 webs informatius catalans feta per Domingo (2004) amb metodologia pròpia. Conceptualitzacions diverses intenten explicar el fenomen, com la de periodisme contextualitzat (Pavlik, 2005) o la de personalització de la informació. Pel que fa a les narratives, se'n parla d'arguments multiplataforma (Murray, 1999) o narratives *across media* (Ryan, 2004). Diferents models de nou periodisme han rodat i experimentat en els darrers quinze anys, amb diferents èxits d'implementació. Un nou model de redaccions integrades o periodisme integrat (Salaverría, 2008) està assolint un pes considerable en el mercat dels mitjans d'informació. Aquest model suposa un gran repte en recursos i formació dels periodistes que no totes les redaccions poden implantar-lo.

La segona part del treball està centrada en l'explicació de la proposta d'una anàlisi metodològica. Per tal d'assolir una comprensió dels nous mitjans hem agafat com a punt de partida el programa d'estudis del *Comparative Media Studies* (CMS) del Massachusetts Institute of Technology (MIT), la missió del qual és, segons el seu web: l'art de pensar les formes a través dels mitjans, els dominis teòrics, contextos culturals, i períodes històrics"². En aquest programa s'estudia la part comercial de l'extensió dels mitjans a altres plataformes, siguin digitals o no, amb el complement de l'estudi dels fans, de les audiències i de les estratègies dels universos narratius mediàtics.

Partim de la interrelació entre el model de negoci, les estratègies de màrqueting, la creació de comunitats i seguidors i l'ús de les estratègies narratives segons la plataforma

¹ He optat per traduir totes les cites de l'idioma original al català.

² Veure MIT: <http://cms.mit.edu/>

de difusió com a eixos comuns per a la transformació o posada en marxa de les empreses periodístiques.

Per tal d'il·lustrar el sistema comunicatiu dels nous mitjans d'informació, hem agafat com a cas d'estudi el diari de recent creació català anomenant *Ara*, l'editor del qual és *Edició de Premsa Periòdica Ara, S.L.* (en endavant diari *Ara*). El motiu d'escollir un escenari que, *a priori*, no ens pot facilitar dades empíriques i possibilitat d'una observació en el temps, és la idoneïtat dels principis fundadors del diari i la capacitat de creació d'un model que ha nascut en un nou entorn de les comunicacions. Ens ha interessat el model multiplataforma, que inclou el paper i maneig de diferents narratives, que conformen un univers comunicatiu propi. Un altre motiu ha sigut la gestació, abans del seu naixement, d'una comunitat de seguidors, que va arribar a 30.000 persones en gairebé dos mesos. I, per últim, el model de redacció o periodisme integrat, que és el primer en Catalunya, i que ha estat inspirat pels diaris internacionals que destaquen per l'èxit en l'aplicació d'aquest model.

El model metodològic té tres branques que pretenen abastar l'estudi sistèmic d'una realitat viva i complexa.

En un primer estadi, es proposa la metodologia qualitativa de recerca social per a fer l'observació etnogràfica del maneig de les xarxes socials i de la creació d'una comunitat de seguidors que cooperen d'una manera o una altra amb el producte. Aquests són els principals trets de la convergència cultural, segons Jenkins (2008), que és possible per les tecnologies de fàcil ús i accés, i des de diferents plataformes.

En un segon estadi, proposem la comprensió del discurs, des de l'analítica social del discurs generada a la interacció social, fet que proporciona reflexions sobre la identitat dels usuaris i seguidors del diari, fins a l'ús de diferents narratives segons la plataforma de difusió emprada. Complementàriament, proposem una anàlisi alternativa de l'estructura del discurs des dels estudis de la semiòtica multimodal, segons el model de Gunther Kress, Regina Leite-García i Theo van Leeuwen (en Van Dijk, 1998: 257-291).

Per últim, analitzarem el model de negoci, des del punt de vista de la teoria institucional i de l'estratègia seguint les pautes de Michel Porter (1991), Robert S. Kaplan i David P. Norton (2004), per a la definició de l'avantatge competitiu i de la teoria institucional. Aquest apartat el desenvoluparem de forma teòrica complementada amb una aproximació especulativa sobre les dades estretes de l'observació del diari.

Per les característiques del cas d'estudi, un diari de nova aparició, aquest treball conclou amb propostes obertes i futures línies d'investigació. Oferim les dades de l'observació del diari des de dos mesos abans de la seva sortida i durant el primer mes de rotatge al mercat. Aquestes dades ens serveixen per a mostrar una de les tesis del nou periodisme: l'enfocament en l'audiència com a objectiu de mercat i d'integració de diferents plataformes. Aquest enfocament, exigeix un nou model de redacció, que afecta als processos i també a les narratives emprades en les diferents plataformes, l'anomenada redacció integrada (Salavería, 2008). Per tant, el repte d'aquest nou diari, almenys un dels més importants, és la formació i capacitats del seu equip en el maneig de diferents processos i discursos informatius.

Aquest model sistèmic podria ser extrapolable a d'altres casos d'estudi de similars característiques, ja siguin nous diaris com diaris transformats al nou context de les empreses periodístiques.

2. OBJECTIUS I JUSTIFICACIÓ

1. Preguntes d'investigació

L'objectiu d'aquest treball és l'estudi dels nous mitjans d'informació. Aquests estan vivint un moment d'adaptació i reptes, conseqüència de les característiques de la societat de la informació. L'accessibilitat a una informació de qualitat és un dret de les societats i forma part intrínseca de les democràcies. En aquests moments els vells models de periodisme conviuen amb els nous models en un procés crític, on el repte de la recerca social va en paral·lel a l'experimentació real de les diferents propostes periodístiques. La convergència mediàtica és una conseqüència de l'avenç tecnològic que ha generat un canvi cultural general a molts àmbits de la societat. Perquè la participació activa dels ciutadans a través de les xarxes i les comunitats virtuals ha fet possible la generació de coneixement col·lectiu, mitjançant la col·laboració i la deliberació conjunta, aquest coneixement pot arribar a ser de gran escala en l'àmbit local com global. Els mitjans d'informació s'han vist impel·lits a incorporar el maneig de les xarxes socials en la gestió de les audiències. També tenen el repte de l'adaptació a la convergència mediàtica, fet que suposa tot una reestructuració del model de negoci. En aquests moments hi ha un ampli ventall d'experiències en aquest camp, algunes amb més èxit que d'altres. En aquest treball analitzem el cas d'un diari català *Ara* que, a priori, neix com una experiència amb molts ingredients d'aquesta adaptació a la nova cultura i nou context de la comunicació a l'era digital i la cultura participativa.

La pregunta d'investigació principal està relacionada amb la complexitat i el repte per a la investigació social d'un sistema que està en continua evolució. Per tant, el que proposem és una nova anàlisi d'un nou sistema comunicatiu, que pretén abastar la complexitat des de tres punts de vista: la gestió de la cultura participativa com a repte dels nous models de periodisme, la integració de diferents narratives per l'exigència de la convergència mediàtica i l'anàlisi del model de negoci com a resultat de l'adaptació a aquesta cultura de la interactivitat i el coneixement col·lectiu compartit. Encara que la proposta d'investigació és generalista, aquesta està basada en experiències prèvies d'apropament a l'estudi de les indústries mediàtiques. Donades les característiques d'aquest treball, el que estudiem és una adaptació d'aquesta metodologia a un cas d'estudi concret: el diari *Ara*.

La recerca social del sistema dels nous mitjans d'informació ens demana emprar noves adaptacions metodològiques. Per tal de respondre a aquesta proposició partim de les següents preguntes d'investigació:

- La cultura participativa i l'adaptació a la convergència mediàtica ha suposat un canvi en les narratives dels continguts de la informació?
- Quines són les interrelacions del model de negoci, de la gestió de comunitat i de l'ús de les estratègies narratives dels nous mitjans d'informació?

En aquest treball oferim exemples de l'estudi de camp del diari *Ara* per a il·lustrar la proposta d'una metodologia integrada per a estudiar les característiques dels nous mitjans d'informació. Constitueix una petita investigació que té com a objectiu l'estudi de un nou mitjà que integra en els seus fonaments el maneig de la cultura participativa. Aquest maneig és un eix central del model de negoci perquè forma part de l'estratègia de màrqueting i també té implicacions en l'organització interna de la redacció, com a

redacció integrada i l'ús de diferents estratègies narratives a les diverses plataformes comunicatives.

Un dels motius principals per a escollir un diari de nova creació ha estat la possibilitat d'estudiar el naixement del diari a partir de l'observació de la creació d'una comunitat de seguidors, dos mesos abans de la seva sortida, per tal de poder avaluar l'èxit d'aquest maneig que suposa un dels eixos fundacionals de l'empresa.

Les dificultats per a estudiar una entitat en procés de naixement no han estat obstacle per a la investigació, perquè l'objectiu és l'apropament metodològic com a proposta de recerca social dels nous mitjans d'informació, és a dir, el periodisme en el context de convergència cultural i mediàtica. L'observació de l'escenari ha estat una font de dades considerable i suficient per a la recerca inicial. El cas d'estudi aconsegueix, *a priori*, les característiques principals dels nous models de periodisme, a més de constituir una nova experiència en el panorama periodístic català. En la darrera proposta d'anàlisi metodològic, referida al model de negoci, fem una anàlisi centrada en els paràmetres generals del diari per tal de veure si és un model que ha sabut crear el seu propi nínxol de negoci en el mercat periodístic català. Per tant, no analitzarem el model de negoci, sinó la seva viabilitat en aquest mercat i els seus avantatges competitiu.

En el següent apartat introduïm unes reflexions epistemològiques sobre el paper social de la comunicació en la societat de la informació i el futur del periodisme com a justificació del treball d'investigació.

2. Reflexions epistemològiques

Una reflexió sobre el paper social de la informació comença per la mateixa pregunta sobre què es informar i perquè interessa analitzar l'impacte de la tecnologia en l'àmbit de la comunicació periodística. Per una banda, cal tenir present que l'accés a la tecnologia i a la informació actualitzada quasi en el moment que es produeix la notícia té les seves conseqüències: la veracitat de la informació i el bon ús de l'accés per a trobar la informació actualitzada. Per altra banda, també cal tenir present la influència de les estratègies de màrqueting en les narratives periodístiques. Les parelles de conceptes "inventar i innovar" són inseparables de les parelles "comunicar, informar". Un dels temes més discutits és el de la manipulació de la informació i el poder del màrqueting, que com diu Gilles Deleuze: "ara l'instrument de control social és el màrqueting, i en ell es forma la raça descarada dels nostres amos" (Deleuze, 1999: 8).

En una societat on s'hi "sobrecomunica" (Castells, 2003: 108) la publicitat juga un paper innovador a través de l'oferiment d'informació que penetra en tots els canals de comunicació i forma part de la vida quotidiana en el treball i en la vida privada. De manera que la publicitat en la societat informacional juga un paper també instrumental (Deleuze, 1999). La maquinària de la publicitat com a control, dels mitjans de comunicació, ràdio, televisió, de l'ús de les comunitats virtuals en processos electorals en alguns països, està obtenint tal capacitat d'influència en la població. Autors, com Howard Rheingold (2009), es mostren escèptics davant de l'aparent emergència d'un nou tipus de democràcia participativa a causa de l'ampli ús i les facilitats de la tecnologia. Aquest autor considera que només amb la tecnologia no és possible fer més saludable la democràcia. Insisteix en que la democràcia depèn de la població, no de la tecnologia, i a més, d'una població amb un mínim d'educació i capacitat crítica.

Respecte al paper de la democràcia i els nous mitjans d'informació, John Pavlik (2005: 211-212) assenyala tres conseqüències:

1. El creixement del periodisme cívic que farà possible, a mida que l'accés sigui més econòmic per al ciutadà, el que l'autor anomena "la república electrònica del segle XXI"
2. L'augment de les possibilitats d'accés a la informació "rellevant per al procés democràtic", així com l'accés als serveis governamentals
3. La possibilitat d'accedir a la informació directament de les fonts polítiques i governamentals, i el contacte dels polítics amb els seus seguidors, aplicat també a qualsevol acció i defensa d'accions polítiques. Tot sense el tradicional filtre de la premsa

El teòric John B. Thompson ens apropa a una visió de l'activitat simbòlica a la vida social. Segons l'autor la construcció del jo simbòlic, des del punt de vista de l'hermenèutica, es realitza a base de materials simbòlics a l'abast. Aquests, com deien més amunt, amb l'accés als mitjans, són compostos de coneixement local i no local de tal forma que amb aquesta informació s'organitza el coneixement reflexiu del jo. Com diu Thomson, en referència a les ideologies, es necessària la incorporació reflexiva per part dels individus que reben contínuament missatges ideològics dels mitjans d'informació. En la "quasi interacció mediàtica" el poder d'atracció dels materials simbòlics no són ja un recurs sinó una preocupació central entorn de la qual s'organitza la vida. És el cas dels fans i la familiaritat no recíproca que genera el mite adorat, de forma que creences i vida són modificats. En la formació del jo, la influència dels mitjans és decisiva per la facilitat d'escollir el que d'altres consideren veritat (Thompson, 1998: 269-301).

La darrera reflexió epistemològica gira entorn aquest darrer punt de la recepció dels productes i de la informació per part del públic. Pavlik (2005) assenyala la principal diferència entre els receptors del periodisme analògic i els del periodisme de l'era digital, aquesta és la participació activa en els continguts de la informació en diferents espais locals i globals: "Les audiències es neguen a romandre passives en la seva resposta a allò que expliquen els mitjans" (Pavlik 2005: 69).

Aquesta actitud activa dels receptors de la informació té conseqüències directes en la configuració i redacció dels continguts. En primer lloc, l'especialització dels continguts informatius segons el mitjà emprat (web, iPad, sms, paper), que significa, per una banda, la qüestió de fer legítimes com a canals de comunicació de la informació les diferents plataformes digitals i, per altra, una experimentació amb noves formes narratives, com el "relat immersiu", que fa possible la navegació pels reportatges i la informació, el que s'anomena "periodisme contextualitzat". En segon lloc, aquesta actitud del ciutadà actiu davant la notícia permet la reflexió sobre les comunitats virtuals i la "cultura participativa" (Jenkins, 2008), en què la intel·ligència col·lectiva juga un paper crucial en la demanda de continguts qualitat i de facilitat d'accés a eines de recerca per a contextualitzar la informació. (Pavlik, 2005: 85-86)

Els teòrics i professors Leonard Downie, Jr. i Michael Schudson, en un article sobre el futur del periodisme americà, posen l'accent en el tema de la col·laboració i participació en les noves formes de periodisme, així com també les diferents vies de finançament de les empreses de la informació i la convivència dels tradicionals conceptes amb les noves creativitats en el món de la comunicació i la informació.

El periodisme s'està fent més participatiu i col·laboratiu. Les files de les agències de notícies, no només inclouen personal propi, sinó "freelance", membres de la universitat, estudiants i ciutadans. [...] Això incrementa el valor i l'impacte de les notícies que produeixen, i crea noves identitats per als reportatges, mentre mantenen vius els vells. "He vist el futur, i es comú", diu Alan Rushbridger, editor del molt llegit diari britànic "The Guardian". Ell veu emergir un periodisme col·laboratiu, el que ell denomina "periodisme mutualitzat". (Downie, Schudson, 2009)

Resumint les reflexions epistemològiques, podríem dir que és necessària una investigació amb les eines de recerca social sobre el paper de la informació en el context de la crisi del periodisme tradicional, que està davant d'uns reptes que ens afecten a tots perquè tenen conseqüències directes sobre la democràcia i la societat.

3. MARC TEÒRIC

1. Els media i el nou periodisme

Els media, segons la definició de Lisa Gitelman, són "estructures de comunicació socialment realitzades, on les estructures hi inclouen tant les formes tecnològiques com els seus protocols associats, i on la comunicació és una pràctica cultural" (en Jenkins, 2008: 282). Els *new media* conviuen amb els *old media* de forma que es complementen i formen part del mateix sistema (Walker, 2004). No tan sols els *old media* no desapareixen sinó que s'han transformat, s'han fet més interactius i s'han reinterpretat. Els *old media* són els coneguts com mitjans de comunicació de masses, i els *new media* són els nascuts a l'era digital, un significat que va més enllà del que aquí coneixem per media, perquè hi inclou totes les plataformes de difusió de continguts digital, per una banda, i per altra, i el que és més rellevant, les pràctiques culturals que en sorgeixen. Un diari que faci servir diferents formes de difusió pot ser considerat una empresa que utilitza els *new media* per a la seva distribució que si, a més, utilitza les xarxes socials, veurem més endavant com en generen pràctiques socials que serveixen per a reforçar un sentit de pertinença compartit, confiança, prestigi i interacció.

Henry Jenkins, descriu les vuit característiques principals dels *new media* posant l'accent en les pràctiques socials que se'n deriven de l'ús de la tecnologia. Considerant que l'objecte d'estudi és la recerca d'un nou mitjà d'informació, que es fonamenta en l'ús de diferents formes de comunicació, crec que és convenient l'aclariment terminològic del concepte. En el quadre següent es fa un resum de les trets que caracteritzen els *new media* segons va publicar Jenkins al seu blog³:

³ Jenkins (2006): "Eight Traits of the New Media Landscape"
http://www.henryjenkins.org/2006/11/eight_traits_of_the_new_media.html (Accés 29/10/2010)

Característica	Descripció
Innovació	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificació de la producció cultural - Diversitat d'usos - Transformació de les possibilitats d'expressió col·lectiva i individual - Baix cost de difusió de la informació - Impuls de la creativitat
Convergència	<p>La multifuncionalitat de la tecnologia ha permès:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De l'empresa cap al consumidor: ampliació de mercats i diversificació de les estratègies de màrqueting - Del consumidor cap a les opcions disponibles: apropiació dels continguts de la comunicació, control dels <i>new media</i> que facilita la pressió i la resposta cap als productors - Noves estètiques i diversificació de les diferents narratives emprades per a comunicar, divertir, vendre i difondre
Quotidianitat	<p>Convivència amb la tecnologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ús de la tecnologia per a la interacció social que pot produir aïllament de l'entorn - Pràctica individual que pot ser abusiva i baixar el nivell d'atenció
Apropiació	<p>La reescriptura i l'apropriació dels continguts:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fenomen que estimula creativitat - La interacció facilita l'apropriació dels productes dels media: comunitats de fans que modifiquen i utilitzen els continguts com a propis - Problema ètic de l'apropriació intel·lectual
Interconnexió	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilitat de difondre els continguts a gran escala i de fer participar al receptor dels mateixos. - L'ús de la xarxa com a eina social i professional - El consum ja no és unidireccional, com tampoc ho és l'audiència que ha deixat de ser passiva
Global	<ul style="list-style-type: none"> - Interacció més enllà de l'entorn físic. Ubiquïtat dels continguts de la informació i dels missatges - Facilita la diversificació cultural i la producció de continguts culturals propis i diferenciats de la homogeneïtzació global
Generacional	<ul style="list-style-type: none"> - La convivència entre "nadius" i "immigrants", els que han nascut a l'era digital i els que s'hi ha incorporat des d'altres paradigmes educatius i de transmissió del coneixement i de les normes, ha generat una pràctica i enteniment diferent d'uns dels altres. - La transmissió del coneixement a l'abast per a tothom ha canviat les formes de transmissió entre generacions

Desigualtat	<ul style="list-style-type: none"> - L'ensenyança de les competències per a un bon ús i coneixement de la tecnologia és crucial avui dia. El fer d'usar-les no implica que aquest ús sigui profitós, les eines de recerca d'informació i de competència en conèixer la propietat i fiabilitat de les fonts són imprescindibles per a una completa alfabetització digital.
--------------------	--

Taula 1: Característiques resumides dels new media segons Henry Jenkins (elaboració pròpia)

El terme de "convergència" és cabdal per a entendre tot aquest procés de canvi tecnològic i cultural. Aquest concepte fa referència al flux de continguts a través de múltiples plataformes mediàtiques, també al·ludeix la cooperació entre diferents indústries i "el comportament migratori de les audiències mediàtiques". Tanmateix, el concepte de "convergència cultural" fa referència a la "lògica amb què opera la cultura, enfatitzant el flux de continguts a través dels canals mediàtics" (Jenkins, 2008: 276).

En relació als conceptes "*cross-media*" i "*cross-platform*", segueixo l'aclariment dels termes proposat per Antoni Roig al respecte:

La noció de '*cross-media*', no es troba molt allunyada de la de '*cross-platform*', però es diferencia pel mateix motiu pel qual no podem identificar plataforma i media. Així, la producció *cross-media* fa així més èmfasi en les interaccions que s'estableixen entre continguts presents en media prou diferents, com podria ser el cinema i els videojocs. Així mentre que l'estratègia '*cross-platform*' va més orientada a rendibilitzar el producte (el que es coneix com '*repurposing*'), la noció de '*cross-media*' té més implicacions en la concepció visual i narrativa dels productes. " (Roig, 2008: 119

Respecte al periodisme, en un primer moment, els diaris traspassaven els continguts de la versió en paper a la versió digital per a passar a elaborar continguts específics per al web enriquida per diferents narratives com l'audiovisual o l'hipertext. Aquesta convergència tecnològica s'ha donat també en altres indústries de l'entreteniment i l'oci, el model de negoci de les quals ha evolucionat en models *cross-media*. Aquestes normalment són producte de grans grups de franquícies i solen generar seguidors o fans. La característica principal és que des d'un equip creatiu se'n genera una història que esdevindrà pel·lícula i que la història es veurà desenvolupada o ampliada en altres plataformes generades des del començament, com ara els videojocs, la sèrie de TV, i d'altres que complementen l'univers del producte en diferents narratives anomenades transmediàtiques. Exemples són *Harry Potter*, *Matrix*, *Les tres bessones*.

Se'n parla molt de desinformació, infoxicació, però d'acord amb el que diu Jesse Walker (Walker, 2004), abans ja hi havia desinformació i la dificultat per a arribar a l'objectiva veritat dels fets forma part de la condició humana. La contrapartida és que ara és més fàcil participar en la construcció de la informació i que l'ús de les xarxes socials, dels weblogs, de la possibilitat d'intercanviar opinions sobre les notícies als webs dels diaris, han incrementat la cooperació i el sentit de comunitat.

Això suposa un repte per a la mateixa professió del periodisme. Segons Pavlik, els periodistes digitals tindran un paper cabdal en la "reconnexió de les comunitats", perquè

hauran de ser més sensibles a les audiències. “Perquè un món interconnectat requereix que els periodistes siguin més atents als detalls i a l’exactitud, ja que el feedback pot ser brusc, contundent i autocorrector” (Pavlik, 2005: 337-339).

Aquestes consideracions estan relacionades amb la concepció sobre Internet com un lloc per a interactuar:

La gent dels media veiem Internet com si fora un media, esperem que actuï com un media, produït, editat, polit, net, controlat. Però Internet no és un media, és un lloc. Internet és societat, un espai on ens hi connectem amb la resta, amb informació, amb accions, amb transaccions (Jarvis, 2010).

2. La gestió de la cultura participativa

El lligam principal entre els membres de qualsevol grup, societat, comunitat o família és la comunicació, “acte propi dels individus que viuen en societat”⁴. Segons J.A. Cordon, hem de distingir entre informació i comunicació. La primera fa referència a la “transferència de missatges o coneixement transferible”, és a dir, sense un mínim de coneixement nou per al receptor no hi ha informació com a tal. L’autor anomena a Umberto Eco en el seu llibre *Obra oberta* on assenyala que la “informació és una quantitat sumada, alguna cosa que s’hi afegeix a allò conegut i es presenta com adquisició” (en Torres Ramírez, 1999: 19). Per altra banda, comunicació és el procés transmissor de la informació que constitueix els seu contingut. Els processos transmeten la informació i poden adquirir múltiples “configuracions” des de l’escrita, l’oral, i la no verbal. Les tecnologies de la informació, així, són medis, vehicles, pels quals s’executen processos de comunicació on hi podem trobar informació.

En *L’estructura absent*, Umberto Eco defineix la informació com cultura i també llibertat d’elecció dins d’un sistema de probabilitats determinat. Aquest sistema de probabilitats es pot analitzar estadísticament pel sistema binari 0-1 o bits d’informació. L’encesa (1) o l’apagat (0) al sistema informàtic que es tradueix per allò que és i allò que no és informació. L’absència i la presència de coneixement nou constitueix l’acte comunicatiu amb informació. El ser humà es defineix com a comunicador, coneixedor i pensador per natura de forma que crea cultura i codis per a interpretar-la. La cultura es transmet per paraules, gestos, imatges visuals i la constitueixen allò conegut i allò que mai s’ha vist, com els conceptes, les idees sobre el món o les ideologies. Tot el que conforma els continguts de la comunicació humana, és a dir, la llibertat de decisió de la que parlava Eco, fa gairebé quaranta i dos anys, és la facultat natural i l’exercici de responsabilitat en la selecció i interpretació dels missatges i codis rebuts: “el moviment continu pel qual la informació modifica codis i ideologies i es tradueix en nous codis i en noves ideologies” (Eco, 1975: 206).

La qüestió de la llibertat d’elecció s’hi observa en la mateixa constitució de les comunitats virtuals. Pablo de Marinis presenta un recorregut per la sociologia clàssica des de Tönnies, Weber, Durkheim i Simmel, en què demostra que la societat és un concepte inventat, com el de comunitat, per tal de donar un corpus teòric al temps de

⁴ Charaudeau (2002), Dictionnaire d’Analyse du Discours: 111

consolidació capitalista fruit de la modernitat. Aquests estudiosos van veure que la societat estava debilitant la comunitat tradicional en favor d'una major llibertat individual i d'un enfortiment de l'estat com a garant dels drets humans i de les democràcies. De Marinis considera que l'estat neoliberal ha debilitat aquesta estructura i ha donat pas a l'enfortiment de les xarxes socials informatives o "comunitats postsocials". Aquestes es caracteritzen, entre d'altres trets, perquè allò que és comú en el si de la comunitat és la diferència, no hi ha unitat com a les comunitats tradicionals. També són no permanents, sinó evanescents, no n'hi ha copresència dels membres, com als espais virtuals. El fet que els uneixi la diferència fa que siguin plurals i constitueixen una escenificació de "jos". No són orgàniques, com les "comunitats presocials", l'adscripció a les quals era compulsiva, sinó que formen "un arxipèlag de parts sense un tot, sense fronteres" (de Marinis, 2005: 30). Per tant, els seus membres poden ser-hi activament, o passiva, i allunyar-se'n o desentendre-se'n en qualsevol moment.

L'experiència mediàtica permet l'accés a la comunicació no local. L'àmplia cobertura mediàtica que té la informació d'arreu del món permet obtenir la sensació d'una certa familiaritat i intimitat dins d'aquesta interacció no recíproca, que sembla pròxima a la cultura dels fans i de les celebritats. És el cas d'alguns polítics com Barak Obama. Es pot accedir a una pàgina d'Obama al Facebook on fer un seguiment de les seves actuacions polítiques i a la xarxa n'hi ha tota la informació sobre la seva vida i la de la seva família. S'ha generat comerç amb la seva imatge: samarretes per a tota la família. Tot això genera un tipus d'adherència més enllà del vot i més pròxim a la d'una estrella de pop. Incloure-hi opinions personals sobre les actuacions i fets relacionats amb Obama a les xarxes configura la identitat d'un jo informat, actualitzat i, per tant, part activa de la història.

Per altra banda l'experiència mediàtica facilita l'apropiació de la informació per a conformar el propi món i manifesta una necessitat per part de tothom d'opinar sobre el fet. Dins de la pluralitat de les xarxes socials, el poder de l'autoritat queda dissolt en una varietat de experts, tothom pot ser-ho a la xarxa. Es produeix el que anomena Lerner (en Thompson, 1998: 275), el fenomen de "mobilitat multiplicadora", que permet viure i integrar al jo reflexiu experiències no locals. Un altre aspecte de l'experiència mediàtica, explicat per Thompson, és la "comunitat desespacialitzada" (*despatialized commonality*) (Thompson, 1998: 297), on tothom forma part de l'experiència mediàtica des de contextos diferents i allunyats .

Les eines tecnològiques dissenyades per a compartir i difondre informació han afavorit una major interactivitat i participació en l'entorn de la comunicació i la informació (Salaverría, 2005: 327). Una conseqüència és la preocupació pel coneixement de les audiències per tal de generar fidelització a l'empresa periodística. Per tant, el nou periodisme s'enfronta a tres reptes: el comercial, el social i el professional. I per part dels usuaris, o audiència, el repte és el de la formació en l'adquisició de les competències necessàries per a un consum responsable dels productes i continguts dels mitjans en general. Segons Salaverría, els mitjans deuen manejar la participació dels usuaris en la construcció de l'opinió pública, i donar-los-hi el protagonisme necessari perquè els ajudarà a fidelitzar l'audiència.

Salaverría (2005: 329-330) resumeix els reptes d'aquest nou context:

1. La relació més estreta entre emissor-receptor que facilita la interacció i exigeix l'adaptació de les plataformes digitals informatives
2. La facilitat del receptor per a convertir-se en font d'informació per al periodista, que suposa un repte per aquest alhora de valorar el tipus de font rebuda i la seva validesa

3. La personalització i demanda selectiva dels continguts de la informació per part de les audiències, exigeix coneixement del comportament de les audiències i suposa una amenaça de visió parcial de la informació
4. La construcció de la opinió pública per la participació de l'audiència en la comunitat virtual (fòrums, xats, debats, enquestes, llistes de distribució, etc.)

En aquest context cal recordar la reflexió sobre els conceptes de “ciutadà informat” i “ciutadà vigilant” que proporciona Jenkins. El primer va sorgir a principis del segle XX amb el “creixement dels índex d'alfabetització, la baixada del preu dels diaris i altres publicacions, i l'ampliació del dret de vot” (Jenkins, 2008: 226). El “ciutadà vigilant”, sorgit a l'era digital, és un ciutadà alerta a la quantitat d'informació que té a l'abast, amb la incertesa de saber gestionar aquest coneixement, però, segons l'autor, participant de la cultura del coneixement compartit i col·lectiu. Aquest creixement de la cultura participativa a mida que el ciutadà incrementa de les seves capacitats per al maneig de la informació i de la tecnologia, que fa possible la convergència dels media amb la seva parella conceptual de convergència cultural, és la que pressiona els mitjans i els conglomerats mediàtics perquè obrin les seves possibilitats a altres models, així com la participació de grups que tenen ara més facilitats de producció i expressió. La convergència dels media es refereix als processos però, des del punt de vista cultural, altera la relació que establim amb el consum dels media, alhora que la cultura del coneixement ha modificat les velles formes de les comunitats socials (Jenkins, 2004: 33-35). Aquesta cultura, com deia Salaverría, és la que construeix una opinió pública compartida i dona l'opció al ciutadà de participar-hi activament.

3. Narratives transmediàtiques

“L'actitud narrativa està vinculada tan estretament amb la nostra vida quotidiana, ¿no podrà succeir que nosaltres interpretem la vida com a ficció, i que a l'interpretar la realitat hi introduïm elements ficticials” (Eco, 1997: 145)

Com explicaven més amunt, el periodisme a l'era digital ha permès l'experimentació amb diferents narratives. Aquestes flueixen en diferents plataformes, cadascuna de les quals requereix un tipus d'organització del contingut, un discurs diferenciat i una redacció canalitzada al tipus d'usuari de cada plataforma. És a dir, no és el mateix una notícia redactada al paper que un missatge enviat per *Twitter* o una presentació de les notícies al *newsletter* o al *iPad*.

Una teoria sobre aquestes narratives, descrita per Jill Walker (2004), les descriu com distribuïdes en l'espai i el temps, en relació amb la fragmentació produïda pel creuament dels media. Aquesta desunió de l'espai, temps i acció de les narratives trenca amb el concepte aristotèlic d'unitat coherent de la narració. La narrativa distribuïda implica que no hi ha un únic lloc on la narrativa pot ser experimentada, també es produeix en el temps, perquè pot ser experimentada en un temps no consecutiu, sinó que en un continu moviment per fragments en l'espai web; excepte en el cas dels blogs que són una narrativa en sèrie normalment en primera persona. El mateix passa amb el cas de l'autoria distribuïda, que necessita d'interfícies dissenyades expressament, dins del que s'anomena web semàntica. Un exemple és l'etiquetatge de les fotos a *Flickr* on sota

determinada etiqueta trobem totes fotos relacionades amb aquesta creades per diferents autors (Walker, 2004: 9)

En aquest treball ens preguntem si aquestes narratives desplegades a diversos media són transmediàtiques.

Partint de la reflexió sobre la composició de relats, dins del context de la cultura occidental hem construït des d'Aristòtil (el més influent teòric de l'acció, de la *praxis*) una forma de discurs narratiu per a l'acció que implica l'elecció de possibilitats dins d'una concatenació de fets. Aquesta facultat d'elecció es denominada per Aristòtil *proáiresis* o "facultat humana de deliberar anticipadament sobre el resultat d'un acte, d'escollir entre els dos termes d'una alternativa aquell que realitzarem" (Barthes, 1990: 206). Segons Barthes, l'elecció no vindrà determinada pels interessos dels personatges sinó pels del relat, la supervivència del relat està per damunt de l'aparent llibertat del personatge, que justificarà els seus actes amb fonaments morals, psicològics o ètics. Aquesta qualitat la podem trobar en la narració a través de diferents media. Les produccions de relats al cinema poden tenir una continuació en videojocs, en webs especialitzades, poden venir les històries dels llibres o del còmic. Cada mitjà conta una part de la història i el tot s'assoleix si el públic hi participa de les diferents plataformes. El teòric Henry Jenkins va formular el concepte de narratives transmediàtiques en un article de l'any 2003⁵ en relació a les franquícies de l'entreteniment. En aquest article destaca la necessitat de la cocreació més que el trasbalsament de continguts d'un media a una altre, el que s'anomena cross-media. També reflexiona sobre l'èxit de les indústries transmedia quan n'hi ha una unitat creativa o un únic equip creador. I tot allò afecta a l'experiència del consumidor. Segons Jenkins (2003), com més divers sigui el relat en les diferents formes de comunicació, més possibilitats d'arribar a més consumidors. Una altra característica dels relats transmediàtics és que no és necessari veure la pel·lícula per a jugar el videojoc.

I a més té sentit des del punt de vista econòmic. Els diferents medis atrauen diferents nínxols de mercat. Les pel·lícules i la TV probablement tenen les audiències més diversificades, els còmics i els jocs les més estretes. Una franquícia transmèdia atrau a audiències més àmplies llençant el contingut de forma diferent segons el medi. (Jenkins, 2003)

L'estructura clàssica aristotèlica de principi, nus i desenllaç ha conviscut amb les estructures fragmentades que partien d'unitats de relat. Jenkins (2008) comenta que trobem una sèrie de noves estructures narratives "que creen complexitat ampliant l'espectre de possibilitats narratives en lloc de seguir una sola senda" lineal. Defensa la supervivència del relat davant dels que creuen que aquest ha arribat a la seva fi per la fragmentació. El que argumentava Barthes, comentat més amunt, sobre la supervivència del relat és el que fa possible que la fragmentació no sigui un problema per a formar tot un puzzle narratiu comprensible i accessible des de diferents dispositius i formes de

⁵ Jenkins (2003), Transmedia Storytelling <http://www.technologyreview.com/biomedicine/13052/page1/>

comunicació. Jenkins, al·ludeix a les històries de l'Edat Mitjana sobre Jesús que apareixien tant a una vidriera, com un llibre, un tapís, un fresc, és a dir, a diferents "nivells de cultura" (Jenkins, 2008: 124), com a exemple de narrativa transmediàtica, igual que pel·lícules com *Matrix* o *Star Wars*.

La definició de "narrativa transmediàtica" ens la proporciona Jenkins (2008): "Històries que es despleguen a través de múltiples plataformes mediàtiques, i en què cada media contribueix d'una manera característica a la nostra comprensió del món, una aproximació més integral al desenvolupament de la franquícia que els models basats en textos primigenis i productes secundaris. (Jenkins, 2008: 283).

El repte per a les franquícies és crear des dels propis ciments de la producció dels continguts l'experiència transmediàtica per als consumidors. Perquè a més això en genera la fidelitat del consumidor i la creació de grups de fans i seguidors. La convergència mediàtica, o flux a través de múltiples plataformes, en genera una oferta de continguts diversificats que possibilita la convergència cultura o cultura participativa mitjançant la cooperació. El consum està patint també una transició, del "consum mediàtic personalitzat i individualitzat al consum com una pràctica en xarxa" (Jenkins, 2008: 243). Estem aprenent noves pràctiques col·laboratives que apunten reptes per a l'ètica i la política importants i planteja qüestions com la de la intel·ligència col·lectiva com una "utopia realitzable" (Lévy citat per Jenkins, 2008: 245).

El professor Carlos Scolari⁶, apunta algunes de les línies d'investigació⁷ que en surten dels conceptes de narratives transmediàtiques i produccions cross-media. Aquestes són:

- L'aplicació de l'anàlisi semiòtica per a aquest tipus de narratives. Aquesta hauria de treballar conceptes com "intertextualitat" i hauria de ser de tipus interdisciplinar (narratologia, ludologia, etc.)
- Des de la sociologia i l'antropologia estudiar el comportament dels consumidors d'experiències transmediàtiques, el perquè alguns "nadius digitals" consumeixen les històries de forma transmediàtica o no
- Diferenciació i classificació de les diferents narratives transmediàtiques i de les seves estratègies i models

4. El model de negoci

Els terme de "convergència mediàtica" ha estat adaptat per alguns autors (Salaverría, 2008), per a explicar els models de periodisme integrat. La convergència periodística fa

⁶ Scolari (2009): Digitalismo. <http://digitalistas.blogspot.com/2009/05/e-week-2009-narrativas-transmediaticas.html>. (Accés 7/12/2010)

⁷ En l'eWeek-2009, setmana de conferències i debats sobre el món digital que s'organitza a Vic, el professor Díaz Noci de la Universitat Pompeu Fabra va proposar la necessitat d'estudiar les narratives transmediàtiques en altres gèneres de no ficció com el periodístic (Scolari, 2009)

referència tant als processos de les redaccions, com als continguts. El model integrat suposa uns canvis en l'àmbit empresarial, el pròpiament periodístic i el tecnològic.

Però, tal i com indicà Salaverría al "I Congrés Internacional de Ciberperiodisme" de Portugal (2008), "la convergència no és el remei per a tots els mals", perquè requereix d'inversions en valors intangibles, com és la preparació del periodista i l'adaptació cultural a noves formes de gestionar les empreses periodístiques. Tot i així, l'autor considera que:

- La convergència és inevitable i es produirà en quatre àmbits (professional, empresarial, tecnològica i de continguts)
- Les empreses han de decidir quin nivell d'integració desitgen per a cada àmbit
- I si aquestes s'estimen més els canvis en els àmbits de continguts i professionals, hauran de reorganitzar abans el de la tecnologia i l'empresarial

Una redacció integrada exigeix una formació del periodista multimèdia i un bon suport econòmic i rendibilitat (com el cas del *The Guardian*) per tal de complir l'objectiu de periodisme de qualitat. L'estratègia dels casos d'èxit de redaccions integrades ha estat l'enfocament cap a l'audiència. En el cas d'estudi sobre el *Daily Telegraph*, Ramón Salaverría i Samuel Negrodo ressalten aquest canvi cultural en paraules del sotsdirector del grup Telegraph i encarregat del projecte de convergència:

Chris Lloyd es referia al canvi cultural que suposat passar de centrar (l'objectiu) en l'imprès a centrar-lo en l'audiència, sense importar el suport. L'objectiu, com assegurava el director del diari, és proveir contingut a l'audiència quan ells ho desitgen, on desitgen i en el format preferit, però mantenint la qualitat i la intel·ligència. Per això, hi ha que comunicar als lectors allò que el mitjà pot oferir-los. (Salaverría i Negrodo, 2008: 67)

Un estudi sobre els nous models de periodisme convergent i integrat ha de comptar amb una valoració dels model econòmic perquè al tractar amb un nou model de negoci s'ha vist reptat a adaptar els processos i continguts a les noves demandes socials i als diferents canals de distribució i plataformes.

Per altra banda, la qüestió de perquè és important la rendibilitat per al periodisme està relacionada amb el dret a rebre informació de qualitat. Segons l'estudi sobre els models de negoci per al periodisme digital de Estats Units, analitzats per Pavlik (2005: 248), sense recursos econòmics és inviable fer un periodisme d'investigació seriós, ja sigui digital o no. La clau del desenvolupament té una part en el model de negoci com en l'augment dels continguts digitals de qualitat. L'augment de la disponibilitat de banda ampla a les llars i el rodatge de les experiències a Internet, i la incorporació a la vida quotidiana de l'ús d'Internet per a consultar la informació, en els darrers 15 anys, obre la possibilitat a noves empenedories en l'àmbit de les empreses de la informació.

Un fet que caracteritza aquestes noves empreses és el de no seguir un model de negoci únic, sinó que s'han provat i explorat diverses experiències . Una estratègia comú és

l'enfocament en les audiències com a generadores d'ingressos "bé pel pagament directe, bé al ser "venuda" com a objectiu d'interès publicitari (Salaverría, 2005: 84).

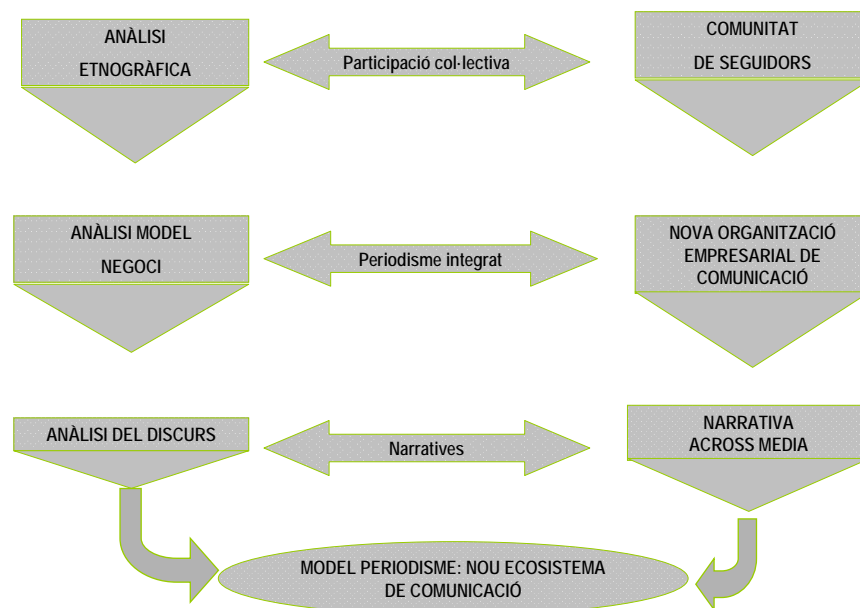
4. METODOLOGIA: TRES PROPOSTES INTEGRADES

El model metodològic integrat del que farem una aproximació amb l'anàlisi i observació del cas d'estudi del diari *Ara* té tres branques:

- a) Anàlisi Etnogràfica
- b) Anàlisi del Discurs
- c) Anàlisi del Model de Negoci

Com hem assenyalat a l'apartat introductori d'aquest treball, seguirem l'estructura del programa d'estudis del *Comparative Media Studies* (CMS), perquè té en consideració aquestes tres branques en el contingut dels seus estudis per a analitzar les diferents formes de franquícies de l'entreteniment.

Les interrelacions entre les tres branques donen la visió de conjunt per a l'estudi d'una realitat complexa: el periodisme dins d'un nou model de comunicació.



Gràfic 1: Esquema metodologia (elaboració pròpia)

En el bloc d'unitats de l'esquerra tenim el tres mètodes integrats que componen l'anàlisi qualitatiu, i que servirà per a analitzar la complexitat de la realitat dels nous mitjans d'informació de forma sistèmica. En el bloc d'unitats de la dreta, veiem l'àmbit de la realitat objecte d'estudi en què s'aplicarà cada mètode. Per últim, les fletxes bidireccionals del centre ens mostren l'objecte d'estudi de cada mètode aplicat.

En els apartats següents, introduïm cadascú d'aquests mètodes amb l'objectiu d'argumentar la seva idoneïtat per aquest estudi, i la forma com els aplicarem a la recerca sobre el diari *Ara*.

1. Anàlisi Etnogràfica

EL mètode de l'etnografia és el que permet una analítica per a l'observació de l'escenari i apreciar els valors dels fets observats segons el punt de vista dels que estan vivint la realitat a estudiar. En aquest apartat farem menció de la teoria sobre la investigació qualitativa i el mètode d'etnografia aplicat a entorns virtuals. Considerem que aquest és el mètode adequat per a estudiar la participació activa a les xarxes socials *on-line* creades per les noves formes de comunicació del periodisme actual. No obstant, per les característiques del cas d'estudi escollit, encara que la participació activa en les xarxes és considerablement elevada, no podem afirmar que s'ha constituït una comunitat de seguidors pel temps de posada en marxa del projecte.

Perquè fer-se seguidor d'un diari i no d'un altre? I quins són els referents i significats que fan aquesta identificació a un grup determinat? Quin llenguatge i valors comparteixen?

Però abans de respondre a les preguntes esmentades, cal analitzar els diferents mecanismes, les regles i els incentius de què disposa el diari per a fomentar la participació. Un estudi fet per Domingo i altres (2008) aplica un model d'anàlisi qualitatiu de les característiques estructurals de la participació de l'audiència en 16 diaris internacionals *on-line*. L'objectiu de l'estudi és comprovar com el desenvolupament de la participació de l'audiència en els diaris *on-line* "està redefinint les pràctiques, valor i cultura del periodisme" (Domingo i altres, 2008: 326). L'estudi conclou que els ciutadans, en la gran part dels casos, excepte el diari *Usa Today*, estan limitats a ser merament "contribuïdors" amb un paper actiu prou limitat. El diari *Usa Today* és una excepció perquè té un sistema de creació de perfils d'usuari, de recomanacions de les contribucions a d'altres usuaris i la possibilitat d'informar d'abusos.

Considerem que l'analítica del nivell d'interactivitat dels diaris *on-line* i també de les eines per a fomentar la participació activa dels lectors, es pot complementar amb un estudi etnogràfic del perfil i interessos d'aquests per tal de conèixer perquè augmenta aquesta participació.

Metodològicament, l'enfocament de la fenomenologia i l'hermenèutica, com a procés d'interpretació, ens portaria a entendre el funcionament de la interacció al grup i la seva comprensió. Seguint les passes de Steve Taylor i Robert Bogdan (2008) pretenem assolir aquests objectius:

1- Intentar posar-se a la mirada dels altres per tal de comprendre'ls es necessari començar per l'observació del grup. Es tractaria de fer l'estudi i anàlisi de les dades dels perfils al Facebook, en el cas d'estudi actual, perquè aquest diari no disposa de registre d'usuaris amb descripció de perfil.

2- A continuació fer l'anàlisi textual de les participacions als debats per tal de "categoritzar" els diferents tipus de participants i el llenguatge que els defineix com a grup i com a tipus de participant.

3- Entrevistar a un grup seleccionat dins del grup d'estudi (mitjançant correu privat): motius pels quals s'ha donat d'alta, motivacions per al manteniment, nivell de participació, satisfaccions. Diferències de participació als diferents grups. Com volen ser vistos.

Tenint en compte el Model de Reducció de Signes Socials i que les Comunicacions Mediades per Ordinador (CMO) fan perdre signes social que es donen als contextos, s'analitzaria els comentaris dels participants i quines limitacions hi ha a la complexitat de la interacció (Gálvez, 2005).

Un treball sobre la interacció en les xarxes socials i comunitats, ja siguin o no virtuals, ha de contemplar les motivacions per a debatre en un entorn virtual, per tal de veure quins trets defineixen el grup com a comunitat virtual, és a dir, com s'hi interacciona i quins paràmetres són usats per a definir les diferents identitat i l'establiment d'una harmonia i respecte a unes normes comuns de participació.

Alguns autors parlen de la construcció d'identitat pública com un ritual on el creador ha de fer un esforç de presentació i també de re-presentació tal que transcendeix la pròpia persona en particular al manifestar-se com un procés de creació d'un "jo distribuït i obert" (procés de negociació continu). El ritual de "posada en pantalla" (Gálvez, 2005) implica una simultaneïtat de diferents presentacions o rols que juga la persona d'acord amb el guió de la seva imatge, creada al perfil, i dels entorns on hi participi. El jo, a la xarxa, troba sentit en una identitat "creada" i compartida, i aquest trobar *sentit* és també barat i senzill. "D'aquí neix la recerca d'una nova capacitat de connectar entorn d'una identitat compartida, reconstruïda." (Castells, 2003: 56).

Una vegada es dóna la "posada en pantalla", la persona transforma el seu jo en un "jo distribuït i obert". Això suposa que aquest jo ha de ser nodrit en una constant representació de la imatge "tecnohumana". En termes filosòfics si el ser és "ser percebut", cal preguntar-se en aquest context: "¿i qui percep?" Perquè el circuit de comunicació i informació és el que aporta sentit a l'acció i al ser (identitat). Així la següent qüestió seria: "¿i, aleshores, qui produeix la informació?"

La finalitat és la interacció social, l'establiment d'un "ordre d'interacció" (Goffman⁸) i la producció de sociabilitat. Goffman compara la fragilitat de l'ordre amb la tensió d'una guerra freda:

"la interacció posseeix els seus mecanismes autoreguladors que mantenen l'ordre de la interacció. Però aquests mecanismes autoreguladors són tan fràgils com l'ordre que protegeixen. Per a tots dos el món social mai té garantit l'ordre." Goffman, cita en Tesis y Antítesis (2007)

Aquesta reflexió està relacionada amb la proposta epistemològica que fa Manuel Castells sobre la recuperació del "pensament de la complexitat". Aquest es fonamenta en el "reconeixement autorganitzatiu de la naturalesa i la societat". (Castells, 2003: 111). Com a mètode de comprensió de la diversitat permet entendre els processos com

⁸ Citat en Tesis y Antítesis (2007), <http://tesisantisitesis.wordpress.com/2007/06/14/goffman-reciclado/>: cita Goffman (Accés: 3/11/2010)

autogeneratius, i no sota lleis o normes, per tant deixa un ampli marge a l'acció humana com a part vinculant i motora d'aquests processos, independentment de la força tecnològica que utilitzi.

Un tema d'anàlisi és el desenvolupament de la interacció i la gestió de la identitat en les xarxes socials creades pel diari. Es tracta d'observar la gestió de la representació del guió creat (perfil) i la forma de presentació en grups. Per a relacionar-la amb la responsabilitat que adquireix la persona que entra al camp de percepció dels altres, tal com explica Goffman.

Aquesta presentació i "hiperitualització" (Gálvez, 2005) suposa el lliurament a una mateixa representació ideal de caràcter comercial que se suposa descriu la realitat de les coses. Per tant, el següent tema d'anàlisi estaria vinculat a la gestió de la participació al grup i als interessos (motivacions) en el manteniment de la participació.

La darrera qüestió analítica aniria enfocada a l'anàlisi del llenguatge intersubjectiu que produeix "l'ordre d'interacció", per tal de veure que fa d'aquest grup un grup de pertinença, és a dir, com es reconeixen entre ells. Tal com diu Judith S. Donath (1999: 54) el sentit de comunitat compartida ve donat per la confiança del grup en una base comú d'idees.

Una altra qüestió relacionada amb la "posada en pantalla" de la identitat és el tema de la reputació, que es caracteritza, entre d'altres trets, per l'enviament d'un tipus de comentaris que permeten crear una "mostra de reconeixement de la identitat" pel to emprat, ja sigui sarcàstic, intel·ligent, irònic (Donath, 1999). Aquest autor també parla d'altres trets que formen part de la mostra de reconeixement de la identitat els "senyals convencionals" que mostren aspectes que no són necessaris posseir per a emetre el senyal, com els *nicks* que poden reflectir un aspecte de la personalitat o significar una intencionalitat. Els distingeix dels "senyals avaluats" que són aquells que han de mostrar i evidenciar les característiques de la identitat, i són aquests els que donen més fiabilitat sobre qui parla, de forma que augmenta la confiança dels altres sobre l'autor i allò que diu.

El contingut del missatge aporta un altre tipus d'informació, sobre la interacció en l'entorn social *on-line*. Donath (1999) recorda la distinció que feia Goffman entre els conceptes *given* i *given off*. El primer fa referència a l'expressió deliberada del missatge i el segon a la informació que es presenta indirectament en un missatge, és a dir, allò que no és diu de forma deliberada i que pot constituir una expressió de la identitat. La relació amb el llenguatge utilitzat és rellevant alhora de captar les expressions *given off*. Així com el tipus de signatura: un pseudònim reflexa una intenció de mostrar un tipus de caràcter i basa la seva reputació en els mèrits assolits en la interacció social *on-line*. Un anònim no busca la reputació, sinó la plena llibertat d'expressió. L'anonimat facilita l'atreviment i proporciona un major distanciament físic (DuvVal, 1999: 217). Podríem dir que el participant presenta la personalitat indefinida, no així la seva identitat que s'hi mostra com a tal anònima.

La creativitat s'associa a les diferents personalitats que fan la seva "posada en pantalla" segons l'establiment d'una identitat que alhora serveix per a donar credibilitat i controlar l'engany. No obstant, com diu Byron Burkhalter (1999), la creació de la identitat és un procés que es negocia entre els diferents interlocutors. El medi tecnològic estableix els seus límits per a la interacció i es limitat a la vegada per les formes en què els participants gestionen la participació (Burkhalter, 1999: 108).

Un altre tema que cal considerar és la resolució de conflictes per part dels membres del grup. No obstant, el que considero interessant és analitzar el tipus d'interacció i la "posada en pantalla" de les identitats, per tal de definir si el grup és una comunitat o presenta trets que el podrien definir com a tal. Una altra raó, seguint a DuVal (1999: 187) és que l'harmonia i el consens sempre apareixen juntament amb el conflicte en tot sistema. Són necessaris i positius per al sistema i, sobre tot, un sistema plural és molt més vulnerable al conflicte i aquest tipus de grups *on-line* presenten no només les mateixes oportunitats i problemes que els grups *off-line*, sinó que els problemes augmenten per les característiques pròpies de la virtualitat. Així Peter Kollock apunta en un estil hobbsià: "resulta molt sorprenent que Internet no sigui una guerra de tots contra tots" (Kollock, 1999: 259). Aquest autor ens parla de les economies de regal que podem trobar en tot tipus de grups, fins i tot, els de discussió. Qüestiona el concepte d'altruisme per a arribar a la conclusió de que tot arriba a ser un intercanvi generalitzat propiciat per la facilitat de col·laboració i participació *on-line*, de forma que es converteix en una situació sense precedents a la història (Kollock, 1999: 266). I llença les preguntes sobre què es comparteix (i quantitat) i quin grau de col·laboració n'hi ha? O més endavant, referides a la producció, qui produeix i quants se'n beneficien? Les motivacions per al intercanvi poden anar des de la reputació mateixa, la facilitat, l'eficàcia o la utilitat. El cas és que sigui per la raó que sigui, hi trobem intercanvis de "regals" (informació) que en generen una col·laboració entre els membres d'un grup i, per tant, un tipus d'interacció i sociabilitat que, segons quins siguin els interessos comuns i el manteniment de les accions de compartir i informar, poden caracteritzar la comunitat com a tal.

Christine Hine (2004) explica el mètode per a l'estudi del que podríem dir sociabilitat *on-line*. Proposa el disseny de mètodes etnogràfics per a assolir els objectius d'entendre i conèixer científicament els tipus de relació a la xarxa, el maneig de les identitats, els paral·lelismes amb la realitat *off-line*, les relacions de poder o de sentiments de pertinença a un grup. Aquest interès per estudiar les pràctiques socials i culturals des de l'etnografia neix de la reflexió epistemològica sobre la mateixa tecnologia. Aquesta no només és un mitjà per a comunicar ni té valor per si mateixa com a "agent de canvi" (Hine, 2000: 13), sinó que són els usos que en fem els que ens proporcionen una visió de la societat i la cultura.

Howard Rheingold puntualitza que una comunitat, ja sigui virtual o no, és un grup de gent que de forma continuada manté una comunicació entre ells sobre algun tema o discussió. La principal característica de la comunitat és el manteniment d'unes relacions en un període de temps continuat. Però, el que sembla més significatiu de l'opinió de Rheingold (2009) és que en el cas de les comunitats virtuals allò més important no és la tecnologia sinó les persones. Per tant, la identitat de les persones es construeix per la continua participació, la reputació i l'aportació d'interessos comuns.

Hine (2004), per altra banda, traça els límits conceptuals d'Internet vist com a cultura o com artefacte cultural. Com a cultura manifesta límits metodològics perquè circumscriu l'ús social que es fa a la xarxa com a un entitat en sí mateixa, que fabrica símbols i un llenguatge propi. Aquest límit prové de veure Internet i la tecnologia com a progrés per si mateix. Mentre que ampliar l'observació d'Internet com a artefacte cultural permet no deslligar les pràctiques socials *on-line* de les *off-line* i deixar de banda la interpretació ideològica de les tecnologies.

El mètode que proposa Hine d'interpretació (hermenèutica) de la metàfora de les tecnologies com a text (semiòtica) recorda la definició de Umberto Eco sobre què és

informació: la informació és cultura i també llibertat d'elecció dins d'un sistema de probabilitats determinat (Eco, 1975). Per tant, la interpretació de la tecnologia com a text permet analitzar Internet com a producció i artefacte social amb contingut cultural que reflexa el que som com a societat.

Autors, com Rheingold, defensen que l'ús de la tecnologia no és el que fa comunitat sinó el fet d'establir relacions efectives, és a dir, interaccions. Les comunitats *on-line* són un fenomen emergent que generen noves estructures, és a dir, els propis investigadors han de ser flexibles alhora d'endinsar-se en un terreny que sembla que crea les seues propis lleis. Com diu Nancy Baym: "l'organització social sorgeix en un procés dinàmic d'apropiació en què els participants invoquen estructures per a crear significats d'una forma que els investigadors o els dissenyadors no poden preveure." (en Jones, 2003: 71) El problema de la identificació de les comunitats *on-line* parteix de discriminar si és necessari que tinguin relació en un espai comú presencial per a interactuar o si no cal que aquest espai comú sigui *off-line*. Com diuen Robyn Bateman i Larry Lyon (2002), "si la comunitat pot existir basada només en els llaços comuns i en la interacció social, aleshores la comunitat *on-line* roman com a possibilitat." (Bateman i Lyon, 2002: 376). Sembla que el lloc comú per a establir relacions *face to face* és el punt central en el debat per tal de considerar les comunitats *on-line* com a comunitats. Segons aquests autors, el conjunt d'aquestes relacions conformen xarxes socials, que són les que generen la comunitat virtual. Les comunicacions a Internet es produeixen: espacialment alliberades del lloc geogràfic, socialment ramificades en les seves connexions, a través de la unió d'interessos per temes concrets i àrees d'interès comú, psicològicament separades de lligams interpersonals propers, amb responsabilitat limitada per als seus membres.

Una altra característica que defineix l'estil de participació en aquets tipus de comunitats seria el grau de sociabilitat que estaria relacionat directament amb l'augment del sentit de comunitat (Baym, en Jones, 2003: 68).

La cultura participativa en els nous mitjans d'informació

La cultura participativa i la seva gestió, per a l'empresa periodística integrada, implica una forma d'entendre l'audiència. Segons Salaverría i Negro, l'eficàcia en la gestió del diàleg amb els lectors és una part fonamental en el canvi de model periodístic tradicional al model de convergència multiplataforma:

Hi ha que modificar les formes unidireccionals de relació amb l'audiència. Els lectors es converteixen a més en interlocutors, col·laboradors, i fins i tot protagonistes del mitjà. No estan obligats a participar; tenen tant el dret a guardar silenci com a ser escoltats pel seu diari. Moltes de les millors històries d'interès humà que es publiquen a la premsa actual sorgeixen del públic, i es llegeixen en aquells mitjans que han destinat els seus millors periodistes a l'àrea de participació. (Salaverría i Negro, 2008: 180)

I per als lectors la participació és una forma d'accedir a un diàleg amb altres lectors, a la possibilitat de participar en una comunitat d'interessos comuns i a manifestar la seva posició crítica. Si aquesta comunitat es consolida pot esdevenir en el que anomena Jenkins "comunitat interpretativa". Els trets de les interpretacions compartides són "la base comú, els supòsits compartits, d'estratègies interpretatives i retòriques, moviments

deductius, camps semàntics i metàfores” (Jenkins, 2010: 112) que ajuden a configurar una coherència en el debat.

Un exemple de la importància creixent d’aquestes comunitats nascudes del periodisme participatiu és la figura professional de “social manager” que alguns diaris han incorporat a la seva plantilla. És el cas del diari New York Times que va anunciar la incorporació de una “community manager” per a gestionar els ràpids canvis en el “social media”⁹.

2. Anàlisi del Discurs

Janet H. Murray (1999) parla dels “arguments multiforma” dels entorns digitals que són els que trenquen amb la unitat coherent dels fets tradicional per a estructurar una història coherent a partir de la participació col·lectiva dels usuaris. Com més llibertat tingui l’usuari, més atractiu és l’argument. El poder transformador de l’experiència de la narrativa digital suposa un canvi en la representació de les mateixes, perquè aquesta ofereix l’oportunitat de “representar històries enlloc de ser només espectadors” (Murray, 1999: 182). Això serveix per a les experiències de la realitat virtual, o dels videojocs. La llibertat de l’usuari en la creació del món narratiu és fonamental per a la construcció de la història, perquè les seves eleccions han comportat unes conseqüències específiques.

En un entorn com els dels mitjans d’informació multiplataforma pot donar-se aquesta mateixa experiència on el lector escull com vol viure l’experiència de la informació. A més, té la possibilitat de continuar la construcció de la notícia a través de les diferents versions i documentacions a l’abast en l’entorn digital. Per una banda, tenim l’experiència segons la plataforma, per altra, l’experiència de la construcció narrativa segons el nivell d’aprofundiment en la notícia o informació. La llibertat de l’usuari que vulgui ser informat s’ha ampliat considerablement respecte a només unes dècades anteriors. Salaverría fa referència a la “informació a tres veus” (periodistes, fonts i públic), exemple de proclama del lloc de notícies francès rue89.com (Salaverría, 2008: 154). Alguns diaris digitals, afirma l’autor, en aquesta coordinació de la participació del lector, han creat models semblants a les xarxes socials. En el periodisme integrat, el diari ha de captar i fidelitzar tant el públic del diari en paper com el de les altres plataformes, i generar estratègies enfocades a cadascuna.

Això suposa un repte per al periodista en una redacció integrada: per una part ha de tenir la capacitat d’escriure i, per altra, el domini tècnic per a contar la història apropiadament per a cada plataforma. Tal i com expliciten Stephen Quinn i Vicent F. Filak (2005):

El teu objectiu hauria de ser evitar produir versions d’una història que narri la història de la mateixa manera que en els medis escrits, audiovisuals i *on-line*. Pensa sempre en termes de fortalesa de cada medi, i com usar aquestes fortaleses per a les històries que penses contar. El millor periodisme convergent ofereix a l’audiència una varietat d’informació complementària, que no repetitiva, en una varietat de plataformes (Quinn; Filak, 2005: 158)

Allò que demanda l’audiència és la possibilitat d’experimentar el fet de la informació des de la plataforma preferent. Com deia Jenkins la convergència obliga a atendre els

⁹ Veure la notícia a *The Guardian*: <http://www.guardian.co.uk/media/pda/2009/may/26/new-york-times-twitter>

canvis que tenen lloc en les pràctiques culturals. La producció i el consum es veuen interrelacionats per tal de satisfer els diferents processos de canvi social i cultural. La interacció, la producció i la recepció en un context multiplataforma del periodisme integrat obliga a reflexionar sobre les narratives *across media* per tal d'oferir un producte coherent amb les diferents formes de comunicació.

L'anàlisi de les narratives emprades al periodisme integrat, és a dir, la substància semiòtica particular i el mode de transmissió tecnològica de la narrativa, hauria de contemplar les diferents estratègies discursives per a assolir els objectius de veritat, estètica i persuasió. Aquests es transmeten en diferents llenguatges en un medi multiplataforma: el visual (fotografia, vídeo), llenguatge parlat (televisió), llenguatge escrit (textos). Per tant, per a assolir una comprensió d'aquestes dimensions del discurs, cal una anàlisi apropiada que tingui en compte els textos multimodals. Segons el teòric del discurs Teun A. van Dijk:

[...] dins de la disciplina germana de la semiòtica (estudi dels signes), està clar que, especialment en aquests temps de comunicació multimèdia, es fa indispensable una anàlisi de les dimensions virtuals del discurs. Els estudis sobre publicitat, llibres de text i programes de televisió necessiten, òbviament, d'un anàlisi *across media* o multimodal (van Dijk, 1998: 6)

Anàlisi multimodal

Segons el Diccionari de Filosofia de Ferrater Mora, la semiòtica és la ciència que s'ocupa dels signes o dels llenguatges quant a sistemes de signes. Les branques tradicionals de la semiòtica són la sintaxi, que estudia els signes entre si, la semàntica, que tracta els signes i allò que designen i la pragmàtica, que s'ocupa de la relació entre elements del llenguatge i els subjectes i comunitats lingüístiques que usen aquest llenguatge com a mitjà de comunicació.

La semiòtica dels textos multimodals estudia el potencial dels diferents modes (visuals, auditius, tàctils, etc.) emprats en la comunicació i transmissió d'un missatge. I la semiòtica social estudia els processos de comunicació de significat entre persones en contextos socials.

L'ús de les imatges en combinació amb els textos en determinats suports, com els diaris, semànticament produeix en el lector una lectura coherent i d'unitat de conjunt, encara que el text visual i el text escrit tenen cadascú la seva pròpia unitat de significat.

En una pàgina d'un diari, els diferents significats són comunicats a través de fotografies, aquestes poden relacionar-se amb el text escrit de diverses formes, i rarament només com una il·lustració del mateix [...] Per a alguns lectors el medi fotogràfic constitueix el principal medi de comunicació, tenint el llenguatge un paper secundari. Alguns lectors llegeixen tots els elements de la pàgina conjuntament, el que deixa dos preguntes: 1) l'ordre de la lectura (no ha de coincidir amb la composició de la pàgina i 2) els modes

de significats de les diferents variants són portats a una relació comú (Kress, 1998: 269-270 en van Dijk, 2004)

D'acord amb Kress (van Dijk, 1998: 269), una semiòtica social que expliqui textos multimodals té en compte el nombre de modalitats semiòtiques relacionades amb en la producció textual o la lectura. Cada modalitat té la seva específica representació cultural i potencial de comunicació, i també una comprensió lectora perquè no perdin la seva coherència:

- Els productors i els lectors tenen ambdós poder en relació amb els textos
- Els escriptors i els lectors creen signes complexos -textos- els quals sorgeixen fora de l'interès del productor del text
- L'interès descriu l'enfocament en múltiples factors: històries socials i culturals, contextos socials actuals

El Multimodal Analysis Lab de l'Interactive & Digital Media Institute (IDMI), de la Universitat Nacional de Singapur, estudia la semiòtica multimodal dels media des d'un punt de vista sociològic i tecnològic. Sense menyscar l'anàlisi tradicional semiòtic i tenint en compte el seu abast social, fa recerca tecnològica per a dissenyar programes que ajuden als investigadors en l'anàlisi de textos, vídeos, pel·lícules i qualsevol altre text considerat com a Semiòtica Interactiva Digital. Les seves línies de recerca intenten respondre a la complexitat del món contemporani i les prenem com a referent per a justificar la necessitat d'aquest mètode per a l'anàlisi dels nous mitjans d'informació.

3. Anàlisi Model de Negoci: periodisme integrat

En aquest apartat introduïm el mètode d'anàlisi del model de negoci, que apliquem en l'anàlisi del cas d'estudi i que ens dona una visió centrada en les diferents novetats que aquest diari aporta en el món del periodisme català. A més, i d'acord amb els objectius d'aquest estudi, hem demostrat la necessitat d'una aproximació al model de negoci perquè aquestes empreses estan en ple procés d'experimentació de fórmules d'adaptació al mercat.

Les experiències de convergència mediàtica han estat nombroses des de fa una dècada. El que han fet els grups mediàtics consolidats és fer una inversió econòmica considerable per tal de reajustar les seves estructures al canvi, demandat per l'ús de les innovacions tecnològiques i la seva incorporació a la vida diària, així com les possibilitats de rendiment dels processos i diversificació de les vies de promoció. L'etapa d'incorporació d'Internet ha estat superada per una nova forma de comunicació, on les fronteres i límits entre medis estan desapareixent, de forma que el procés de la convergència es converteix en una sort de fenomen polisèmic (Masip, 2008: 78-79).

Les dimensions d'aquesta convergència mediàtica són, segons Pere Masip (2008: 78):

- La producció integrada
- Els professionals polivalents
- La distribució multiplataforma

- Les audiències actives

Les experiències de les reestructuracions de les empreses periodístiques tradicionals han estat lentes i costoses, i de vegades les innovacions provenien d'iniciatives individuals (Masip, 2008: 81). El diari que ens ocupa com a cas d'estudi neix amb la gestió del canvi incorporada a la seva missió com a empresa. "L'èxit en la introducció d'una tecnologia depèn, en gran mesura, de qui impulsa el canvi" (Masip, 2008: 76). Si aquest està incorporat en els objectius de l'empresa des dels ciments, les probabilitats d'èxit s'incrementen perquè aquests objectius formen part de la cultura de l'empresa i de la formació dels treballadors.

L'estudi sobre 445 webs informatives catalanes, fet per David Domingo l'any 2004, mostra com aquesta introducció de la plataforma d'Internet va ser lenta i, de vegades, inviable. L'autor conclou a l'estudi que la major part de les iniciatives de periodisme digital a Catalunya no aprofiten els avantatges i usos que els hi pot oferir. Estem parlant de l'any 2004, després de vuit anys d'experiències d'Internet a Catalunya, però Domingo ja apuntava els trets d'un possible futur: "la personalització de serveis, el vídeo i àudio sota demanda i la optimització de la producció de la informació per servir tot tipus de necessitats (immediatesa, profunditat, contextualització, interpretació, debat) són els reptes de futur del periodisme digital." (Domingo, 2004: 74).

Les competències de les empreses periodístiques

En un estudi qualitatiu realitzat pel Media Management Center de la Universitat Northwester d'Estats Units, es defineixen les sis competències bàsiques de les empreses periodístiques. L'equip investigador va entrevistar a 24 líders i pensadors sobre com les noves tecnologies estan impactant en la indústria de les notícies i la informació. El primer concepte qüestionat és el de "convergència". Segons els autors el que importa no és l'artefacte tecnològic per si mateix, sinó la informació adaptada a cada pantalla i l'experiència de l'usuari. És el que anomenen "divergència de la informació" enlloc de "convergència tecnològica" (Vahlberg, Durkes, Edwards, 2008: 6).

Les sis competències que resumeixen l'estudi poden aplicar-se al nostre cas de estudi com a entitat emergent en l'àmbit periodístic amb noves estratègies de mercat:

1. La estratègia de la plataforma

La importància de fidelitzar la audiència a través de múltiples plataformes. Per a dur a terme aquest objectiu, les empreses deuen desenvolupar les seves capacitats per a comprendre i conèixer els atributs i abast de cada plataforma mediàtica, conèixer el comportment dels consumidors de cada plataforma i les seves necessitats

2. The Marketer (El venedor)

Les empreses i organitzacions periodístiques deuen definir les seves principals fortaleses per a fidelitzar els consumidors, per la diferenciació de contingut i opinió. És a dir, la identificació de quin és el seu valor que els diferencia de la resta

3. La construcció de comunitat

Les noves organitzacions poden sostenir la seva audiència pel maneig de les comunitats. Però deuen aprendre a fer-ho principalment promovent el diàleg entre els consumidors i motivant la col·laboració i participació en debats

4. The Data Miner (el miner de dades)

Les organitzacions i empreses periodístiques deuen incrementar les seves capacitats en el maneig de la informació fins a convertir-se en experts per tal de conèixer el comportament i usos dels consumidors. Necessitaran controlar les tecnologies semàntiques, el maneig de bases de dades, i l'adquisició de coneixement provinent dels arxius

5. El narrador complet

Entendre la forma com els consumidors experimenten els media és la clau per a assolir una major fidelització. Per tant, les organitzacions que treballen en multiplataformes poden enriquir les seves històries gràcies a l'ús de la tecnologia, així com la creació d'interactivitat i l'enriquiment de l'experiència de l'usuari

6. L'emprenedor

Aquestes noves empreses deuen tenir mentalitat d'emprenedors per tal d'identificar nous models que captin i fidelitzen audiències. L'assoliment d'aquest objectiu passa per les aliances amb altres empreses i la creació de nous models de publicitat

El plantejament estratègic

La missió es defineix com el propòsit principal de la institució, l'objectiu pel qual es mou cap a una meta ideal. Un exemple és la declaració de Walt Disney sobre la missió de la seva empresa: "Fer feliç a la gent" (Kotler, Armstrong, 2003: 48). Els "valors" que constitueixen els principis intemporals que guien els objectius, deuen ser decidits per convicció en el context de l'entitat. Aquests, per a Walt Disney, són "res de cinisme"; "defensa i promulgació de "valors nord-americans sans"; "creativitat, somnis i imaginació"; "atenció exhaustiva a la coherència i el detall"; "preservació i control de la màgia de Disney". La "visió" és la prospectiva de futur o abast desitjat de les activitats pròpies. Amb la declaració de la visió, l'entitat o institució indica el seu desig de futur, fins a on volen arribar. Aquesta si és una visió forta li dóna a tots els integrants del projecte un marc mental compartit que ajuda a donar forma al futur, generalment abstracte. Els elements habituals d'una declaració de visió normalment hi inclouen: "l'abast desitjat de les activitats"; "la consideració que el projecte mereixerà a les seves parts interessades (clients, empleats, proveïdors, reguladors, ciutadans, seguidors, afiliats, organitzacions); "les àrees de lideratge o competència a assolir"

Segons Kaplan i Norton, i d'acord amb la teoria de Michel Porter, aquests conceptes encapçalen l'estratègia de l'empresa:

La *missió* general de l'empresa proporciona el punt de partida definint perquè l'empresa existeix o com encaixa una unitat de negoci dins d'una estructura corporativa més àmplia. La *missió* i els *valors* fonamentals que l'acompanyen romanen bastant estables en el temps. La *visió* de l'empresa presenta una imatge

del futur que aclareix la direcció de l'empresa i ajuda a les persones a comprendre el perquè i com deuen donar suport a l'empresa. [...] L'*estratègia* es desenvolupa i evoluciona amb el temps per a fer front a les condicions canviants que suposen l'entorn extern i les capacitats internes. (Kaplan i Norton, 2004: 62)

Segons els autors, l'estratègia implica el moviment d'una organització des de la seva posició actual fins a una desitjable posició futura. Aquesta és desitjable però incerta. Degut a que l'entitat mai ha estat en aquest lloc de futur, el camí cap al mateix és una seqüència d'hipòtesis lligades.

Peter Drucker (1996: 31-46) argumenta que allò que estableix la conducta de qualsevol institució dicta les decisions relatives sobre el què fer i el què no fer. Allò que l'organització entén com a resultats vàlids, no és una altra cosa que el conjunt de suposicions i hipòtesis que conformen el que podem anomenar "teoria institucional". Aquesta és pròpia de cada empresa o institució, per tant no és universal ni té validesa general, és única de cada entitat. Les tres parts de la teoria institucional són l'entorn de la entitat (la societat i la seva estructura); el sector (o domini competitiu); els clients; el mercat o "no clients" i la tecnologia i la seva dinàmica. Una altra part de la teoria institucional són els supòsits sobre la missió específica, que defineixen allò que es considera com a resultats significatius. És a dir, indiquen la forma com l'entitat es veu a sí mateixa fent, per tant, accions que repercuteixen en l'economia i en la societat en conjunt. Per últim la tercera part de la teoria, mostra els supòsits sobre les competències nuclears necessàries per a dur a terme la missió esmentada, és a dir, senyalen en què deu ser excel·lent l'empresa. Per a assolir l'èxit l'empresa ha de tenir definits les característiques de l'entorn, la missió i les competències de forma que s'ajusten a la realitat. A més aquests supòsits han de ser coherents uns amb els altres. A més, la teoria institucional ha de ser coneguda i compresa per tots els components de l'organització. Per últim, s'ha de posar en prova contínuament, és a dir, la teoria ha d'incloure-hi la capacitat de gestionar els canvis.

La cadena de valor

El diari *Ara* presenta un model de periodisme considerat de màxima novetat per l'ús de la implementació de la redacció integrada que fa possible la gestió de la informació multiplataforma. 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. És el que s'anomena "cadena de valor". Segons la definició de "cadena de valor" de Porter les empreses creen valor per als seus compradors mitjançant la realització d'una sèrie d'activitats. Aquestes estan relacionades amb la infraestructura de l'empresa (finances, planificació), gestió dels recursos humans, desenvolupament de tecnologies, màrqueting i vendes, etc:

Les activitats que es duen a terme en competir en un sector particular es poden agrupar per categories en el que denomino la "cadena de valor", totes les activitats de la cadena de valor contribueixen a augmentar el valor per al comprador. Les activitats poden dividir-se a grans trets en dos grups: aquelles que es refereixen a la producció, comercialització, lliurament i servei post-venda del producte, dins d'un

pla quotidiana (activitats primàries) i aquelles que proporcionen recursos humans, tecnologia, i insums comprats, o funcions generals d'infraestructura per donar suport a les altres activitats. [...] Les empreses aconsegueixen avantatge competitiu al concebre noves formes de dur a terme les seves activitats, fer servir nous procediments, noves tecnologies. (Porter, 1991: 72-73)

Aquest segon grup d'activitats ha experimentat millores d'eficàcia gràcies a l'aplicació d'Internet a la cadena de valor. Canvis que se centren en els àmbits de la infraestructura, gestió de recursos humans, desenvolupament tecnològic en la gestió del coneixement i la planificació de les vendes, la logística i les transaccions en general.

Segons l'autor, les noves tecnologies no són capaces per si mateixes de generar una nova economia. Les tecnologies són les eines que faciliten les transaccions localment o global, que permeten un increment de la competitivitat i que faciliten l'accés a una quantitat d'informació tant sobre els productes i empreses de comerç electrònic com del comportament dels compradors. Diu així l'autor:

El valor d'integrar mètodes tradicionals i d'Internet crea avantatges potencials per a les empreses ja establertes. Els hi serà més fàcil adoptar mètodes d'Internet que el que les suposarà a les empreses "punt.com" integrar els mètodes tradicionals [...]. Les empreses ja establertes tindran més èxit al reconfigurar les activitats tradicionals quan combinen mètodes d'Internet i tradicionals. (Porter 2001: 78)

Per a Porter l'economia tradicional amb accés a les noves tecnologies és la que tindrà més possibilitats d'èxit. Per tant, la successió sistèmica d'activitats que comporten la cadena de valor d'una empresa es veurà millorada amb la introducció de les tecnologies de la informació, però la seva gestió hauria de romandre tradicional i clàssica. Aquestes afectaran en la capacitat de millorar la gestió de les activitats de la cadena de valor i la millora de processos transaccionals. És el que Porter anomena el sistema de valor que es compon les cadenes del valor dels proveïdors, de la cadena de valor de l'empresa, de les cadenes de valor del canal (distribuidors i minoristes) i de les cadenes de valor del comprador. Tot el sistema pot ser millorat en temps i costos que repercutiran en beneficis per a l'empresari i satisfacció per al comprador, si s'hi apliquen les tecnologies oportunes.

Mercat global, mercat local

El diari *Ara* és un producte dirigit a un mercat local, l'àmbit dels Països Catalans. Cal tenir present a l'anàlisi metodològic els factors que propicien una estratègia de màrqueting enfocada a una cultura local.

Per a Steinfield i Whitten (1999: 2), els avantatges de les empreses globals són principalment: l'accés a un mercat potencial més ampli; costos menors per la no necessitat de mantenir edificis físics sobre el terreny; costos reduïts de personal, i el fet que poden actuar amb poc o nul inventari.

Enfront del mercat d'abast global, les empreses d'àmbit restringit incideixen –o poden incidir– en d'altres factors de preeminència com:

- La **confiança i la integració en els canvis econòmics locals**. La confiança es generada a partir del coneixement de les accions i activitats de les entitats, associacions, càmares de comerç i la participació en els canvis econòmics que afecten a les economies locals. Tot aquest bagatge pot influir positivament a les pàgines webs del negocis de la comunitat local en tant coneixement compartit (enllaços entre webs per exemple).
- **Coneixement de les necessitats dels consumidors i del seu comportament com a consumidors**. La percepció de perillositat per part dels consumidor alhora d'adquirir productes a través d'una web es redueix considerablement si aquesta s'identifica com a local.
- **Complementarietat entre la web i la presència física** (empreses "brick and clics"). En aquest punt és on es veu la influència que pot obtenir les estratègies de màrqueting a Internet per a l'atracció de clients al comerç físic. Alguns exemples de l'article de Steinfield i Whitten són la convocatòria d'actes de promoció, la possibilitat de donar més informació sobre les característiques dels productes, el que s'anomena "valor afegit" com seria la possibilitat de comprar directament a la web.
- **Coneixement local**. Les empreses d'àmbit restringit ("brick and clics" o només "clic") haurien de capitalitzar el seu coneixement local per competir amb el "coneixement local distant". Les estratègies de màrqueting originades a partir de la informació local tenen més possibilitats d'influenciar en la percepció dels consumidors i, per tant, generar confiança i fiabilitat.

(Steinfield i Whitten,1999: 5-6)

Màrqueting *on-line*

El diari *Ara* segueix estratègies de màrqueting *on-line* que cal tenir presents per a avaluar el seu model de negoci. Resumim els factors subjacents a la construcció de relacions amb els clients als mercats electrònics proposats per Liz Lee-Kelley i David Gilbert (2003: 248) en les següents característiques que configuren l'estratègia de fidelització:

- 1.- **Compte de client**- L'enumera com el més important perquè és clau alhora de generar una percepció per part del client de "pertinença a" i pels beneficis que comporta per a l'empresa per a una gestió eficaç de les relacions amb els clients.
- 2.- **Polítiques de retorn**- Indiquen els retorns de la informació a les transaccions i relacions comercials, que lògicament tenen prioritat i són més fortes respecte als clients ja existents que no pas per als nous.
- 3- **Seguiment de comandes**- Verificació del procés entre la compra i el lliurament per tal de garantir al client que obtindrà el producte que s'adequa als seu interès.
- 4- **Newsletter**- Una eina dirigida a mantenir de les bones relacions amb el client.
- 5- **Personalització**- Campanyes de màrqueting fetes a mida per a satisfer les necessitats individuals dels clients. (A diferència de les campanyes massives).
- 6- **Bústia de suggerències**- Demandes i reaccions per a futurs productes i serveis dels clients.

- 7- **Queixes (suggerències)** – Promou i anima als clients a compartir els problemes.
- 8- **Recomanacions**- Quan és possible la revisió de les necessitats i qüestions dels clients de forma individual.
- 9- **Queixes (accions correctives)** – La correcció d'accions es fa si els clients estan insatisfets amb la qualitat dels productes o serveis.
- 10- **Claredat de la informació** – Proporcionar un servei al client d'alta qualitat.
- 11- **Queixes (receptivitat)**- Resposta ràpida a les queixes del client.
- 12- **Portfolio de productes** – Manteniment constant dels productes i serveis oferts als clients.
- 13- **Feedback** - Interacció amb el client; avaluació de la qualitat dels productes i serveis oferts als clients.

5. RECERCA

1. Anàlisi etnogràfica

Selecció de l'escenari d'investigació

La selecció del diari *Ara* com a cas d'estudi ha estat motivada pels següents objectius:

- És una nova iniciativa empresarial en l'àmbit de la comunicació català
- És una oferta informativa que respon a un nou model de periodisme
- És un model de periodisme integrat únic a l'estat espanyol
- És un model que requereix una nova metodologia d'anàlisi

Avantatges i limitacions de la recerca

La recerca va començar dos mesos abans de la sortida del diari amb l'observació de les accions del diari per a la promoció de la nova oferta informativa. L'avantatge d'iniciar una investigació abans de la venda del producte ha estat la possibilitat d'avaluar el model de creació d'expectatives i la seva relació amb l'impacte i resposta dels primer mes de sortida al mercat. És un moment únic en la posada en marxa d'un projecte que un cop ja funciona cau en l'oblit. Tanmateix, l'estudi de la posada en marxa d'un projecte, implica el pas de la teoria a la pràctica, del moment d'incertesa a la resposta del públic lector i l'impacte de les expectatives generades en el procés de promoció. Per tant, l'anàlisi de les accions per a la creació d'expectatives i la construcció de la comunitat de seguidors pot donar claus per a futurs projectes similars, perquè el projecte neix en un context de canvi polític i de crisi econòmica. Els emprenedors han avaluat les condicions i han aprofitat un buit informatiu en la cultura catalana per a oferir al mercat un producte diferent. Les limitacions són les relatives al temps d'estudi de la realitat seleccionada. Els condicionats han estat les dificultats pròpies d'analitzar una realitat dinàmica, en un continu moviment de creació.

Descripció de l'escenari d'investigació: Diari *Ara*

Segons el resum a la pàgina de Facebook (veure també apartat “Missió del diari” i annex 4: manifest), el diari *Ara* és un mitjà de comunicació de premsa diària multiplataforma que té com a objectiu “ser una àgora pública” en l’àmbit català.

Un grup d’emprenedors dels àmbits periodístic, editorial i empresarial de Catalunya hem decidit impulsar el diari *ARA* perquè esdevingui una àgora pública, que miri i expliqui el món des de Catalunya

Àgora era el terme grec per a designar la plaça pública on tenia lloc la vida social, econòmica i política, que derivació també significa aplegar o reunir, segons l’Enciclopèdia catalana. Aquest objectiu significa una relació amb el lector propera, quasi com a col·laboradors, i una estratègia comunicativa dirigida a el foment del diàleg i interacció amb els lectors. El director del diari, Carles Capdevila, va manifestar aquestes intencions en la presentació del diari en el Palau de la Música de Barcelona, el 9 de novembre de 2010, que va expressar amb els paraules “volem estimar el lector”¹⁰. Aquesta presentació formava part del programa anomenant *Ara Tour* de presentació del diari de forma presencial. Dos mesos abans de la sortida del diari, l’equip d’emprenedors va iniciar una campanya de difusió i màrqueting per 28 localitats catalanes, en diferents àgors (biblioteques, centres cívics, museus, casals, associacions etc.). A més va posar en marxa un weblog promocional on anunciaven principalment els continguts, composició i manifest del diari, el calendari amb les presentacions, i les promocions de subscripcions del diari per als primers interessats. També van activar les xarxes socials de Facebook i Twitter on responien principalment a les preguntes dels seguidors i interessats i anunciaven les novetats de la campanya. La presentació del diari al Palau de la Música va poder ser seguida en directe des del weblog promocional i des de Twitter. També van llençar un vídeo promocional a la televisió local TV3 que es podia veure al seu weblog i al Facebook. El model de creació d’expectatives va ser molt eficaç, la dada que tenim per a contrastar és que van vendre els 120.000 exemplars del primer dia i que molts lectors interessats es van quedar sense poder comprar el primer número, tal i com es pot analitzar als comentaris d’aquells dies inserits al Facebook.

Segons la notícia de la Fundació Espai Català de Cultura i Comunicació, el diari *Ara* va assolir unes dades de venda i subscripcions considerablement elevades. No hem pogut contrastar si van correspondre a les expectatives desitjades pel diari, encara que al seu web van publicar aquestes mateixes dades com un èxit:

El nou diari *Ara* va estrenar-se ahir diumenge amb **un tiratge de 120.000 exemplars**, que van esgotar-se al llarg del matí de la jornada electoral. El diari de paper ha aconseguit per al seu llançament **9.000 subscriptors** amb l’oferta dels 40 dies a 40 euros, segons [va declarar el director](#) del nou rotatiu **Carles Capdevila**. Ahir el seu web [es va veure col·lapsat](#), amb una mitjana de 16.000 visites per hora. Han implantat **un model mixt** per l’accés als continguts del paper a la pàgina web. El rotatiu ha confiat la seva distribució a **Marina BCN Distribucions**, i la impressió a **Crea-a**, dues empreses del **Grup Godó**. (Escacc: <http://www.escacc.cat/ca/contingut/diari-a-1604.html> (accés:29/11/2010))

¹⁰ La presentació es pot visualitzar a: http://www.youtube.com/watch?v=gz_Z_2NqtS0

Composició del diari

L'empresa del diari *Ara*, constituïda com *Edició de Premsa Periòdica Ara, S.L.*, està composta per accionistes empresarials i periodistes independents.

Director de diari: Carles Capdevila

Principals accionistes:

- Fundació Carulla (vinculada als propietaris de la Corporació Agrolimen)
- El periodista Xavier Bosch de TV3, presentador d'Àgora,
- Grup Cultura 03;
- El periodista corresponsal de TV3 a Washington i, presentador de Catalunya Ràdio, Antoni Bassas
- El conseller delegat del grup de comunicació Havas Media, Ferran Rodés
- El periodista, productor i director del programa de Tv3 Polònia, Toni Soler
- El periodista de TV3 Albert Om;
- El Grup Focus, dedicat a les arts escèniques i presidit per Daniel Martínez
- El directiu de Delta Partner Víctor Font

La cultura participativa

L'objectiu d'aquest apartat és analitzar la cultura participativa i la gestió de la mateixa: Les preguntes que guien la investigació intenten assolir els següents objectius:

- 1- Fomentar la cultura catalana i els seus valors. El suport a una iniciativa de diari escrit en català ha estat un dels valors més apreciats pels lectors.
- 2- Un diari local en un món global: el discurs de la identitat. Adhesió a una comunitat de valors i cultural
- 3- Com s'hi posiciona l'ideari individual mitjançant la socialibilització al grup. Satisfacció per la informació rebuda i enviada
- 4- Identitat *creada i compartida*, la sociabilització s'assoleix gràcies a la tecnologia o per les aportacions i participacions al grup
- 5- Forma de relacionar-se i motivacions per a debatre o deixar constància d'opinions pròpies sobre un tema comú. Hi ha o no hi debat, hi ha interacció? Els mecanismes autoreguladors que mantenen l'ordre de la interacció
- 6- La "posada en pantalla" de la imatge (Gálvez, 2005: 4). La continua representació del jo "distribuït i obert" (Gálvez, 2005: 11), com es relacionen entre ells, expectatives en la generació d'una imatge pròpia i individualitzada al servei d'uns interessos comuns
- 7- Procés autoorganitzatiu i autogeneratiu (pensament de la complexitat, Castells, 2003: 111). Com gestiona el diari la conversa?

Segons el que hem comentat a l'apartat de metodologia, considerem que és important analitzar primer el grau d'oportunitats que ofereix el diari per a motivar la participació.

Sense les eines adequades no és possible estimular la contribució dels lectors. Aquestes eines han estat testades per l'estudi de Domingo i altres (2008) en 16 diaris internacionals *on-line*. Hem adaptat el qüestionari sobre les eines per a fomentar la participació de l'audiència i l'hem aplicat al cas d'estudi Ara. No podem treure una conclusió definitiva sobre si el diari explota al màxim les possibilitats de la tecnologia i la seva adequada gestió, perquè les dificultats d'establir un contacte cooperatiu eficient amb els responsables del diari. Tot i així, considerem que el diari ofereix oportunitats de participació i gestiona adequadament les intervencions a les xarxes, encara que com conclou Domingo i altres (2008) al seu estudi, els lectors són bàsicament contribuïdors per mitjà de comentaris, però no tenen un protagonisme actiu del tot.

Característiques del diari Ara per al foment de la participació social			
	SI	NO	NS/NC
Característiques espais relacionats amb la producció de notícies			
• Invitació a compartir fotos, vídeo, àudio		x	
• Invitació a compartir idees	x		
• Entrevistes obertes col·lectives amb periodistes		x	
• Espai per a publicar blogs dels ciutadans	x		
• Espai per a publicar històries dels ciutadans	x		
• Selecció/jerarquització de la audiència del contingut dels ciutadans			x
• Jerarquització del contingut de la audiència periodística			x
• Espais de comentari i debat	x		
• Comentaris als blogs i les històries periodístics	x		
• Comentaris als blogs i les històries ciutadans	x		
• <i>Trackback</i> de comentaris per weblogs externs			x
• Audiència dels fòrums oberts qualsevol tema			x
• Fòrums periodístics			x
• Enquestes	x		
Característiques de les xarxes socials <i>on-line</i>			
• Pàgina de perfil d'usuari		x	
• Sistema karma (punts basats en l'activitat)		x	
• Etiquetes del contingut, eines <i>serendipity</i>	x		
• Enllaços per a promoure contingut en les xarxes socials	x		

Taula 2: Característiques del diari Ara per al foment de la participació social. Elaboració adaptada de Domingo i altres (2008)

Les xarxes socials

La següent analítica està estreta de les dades de les xarxes de Facebook i Twitter.

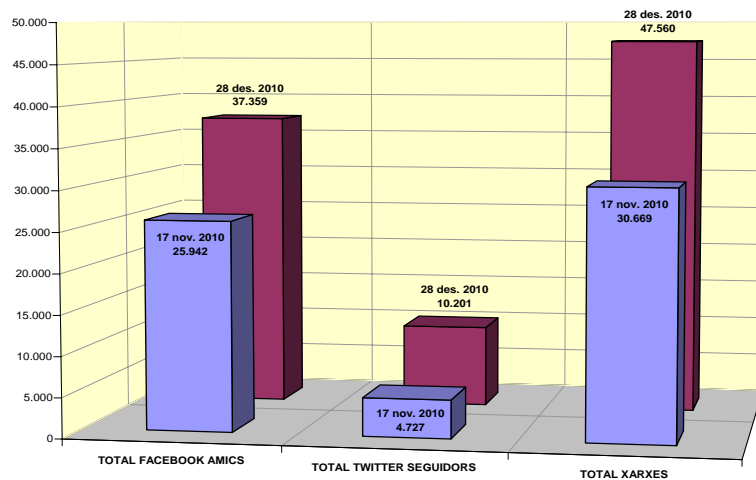
Els primers mesos de creació de comunitat de seguidors la política activa de gestió de les comunitats *on-line* va produir aquests resultats:

Xarxes/Dades	17 de novembre de 2010	28 de desembre de 2010
Facebook	25.942 amics	37.359 amics
Twitter	4.727 seguidors	10.201 seguidors

Taula 3: Seguidors xarxes socials (17/11/2010-28/12/2010 (elaboració pròpia)

En l'interval de temps del 17 de novembre al 28 de desembre la xarxa de Twitter va incrementar el nombre de seguidors en un 115%, mentre que la de Facebook va incrementar el nombre d'amics en un 44%. En total, la comunitat de seguidors d'ambdues xarxes va augmentar un 55% en un període de temps de 41 dies.

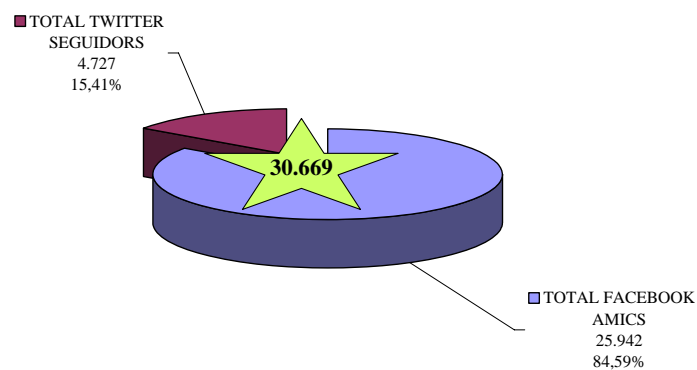
CREIXEMENT DE LES XARXES



Gràfic 2: Creixement de les xarxes Facebook i Twitter. Elaboració pròpia (accés 28/12/2010)

La distribució dels amics i seguidors de les xarxes a dia 17 de novembre era la següent:

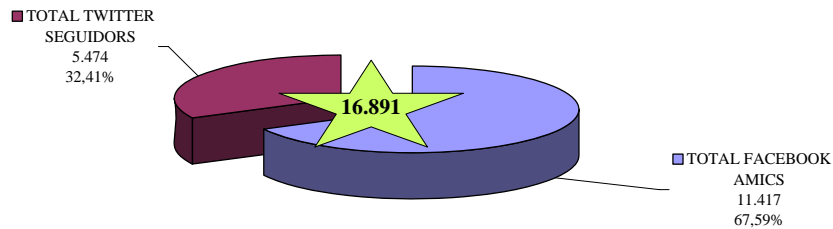
AMICS I SEGUIDORS
17 nov. 2010



Gràfic 3: Seguidors 17/11/2010 de les xarxes Facebook i Twitter. Elaboració pròpia (accés 28/12/2010)

Si analitzem l'acumulat en l'interval de 41 dies veiem, el nombre de seguidors de Facebook acumulat de la data de referència (17 de novembre) és un 68% del total, mentre els seguidors de Twitter representen un 32,41% del total de seguidors.

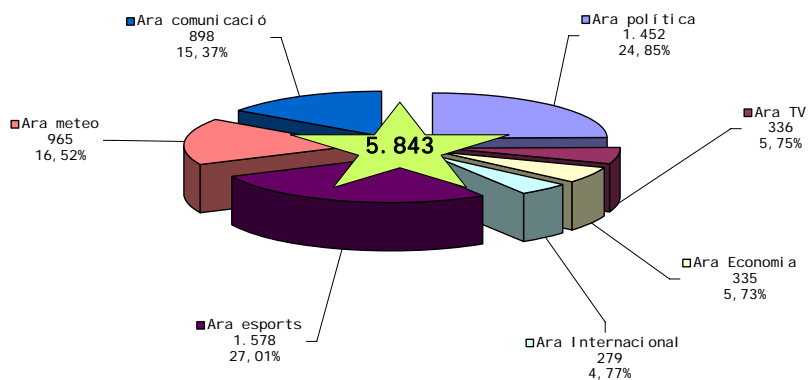
AMICS I SEGUIDORS
17 nov ~ 28 des. 2010



Gràfic 4: Augment dels seguidors Facebook i Twitter entre 17/11/2010 i 28/12/2010. Elaboració pròpia (accés 28/12/2010)

La xarxa de Twitter del diari ofereix la possibilitat de seguir les notícies per continguts d'interès. Aquests tenen els seus propis seguidors. Una anàlisi d'aquestes ens dona una visió dels tipus de lectors.

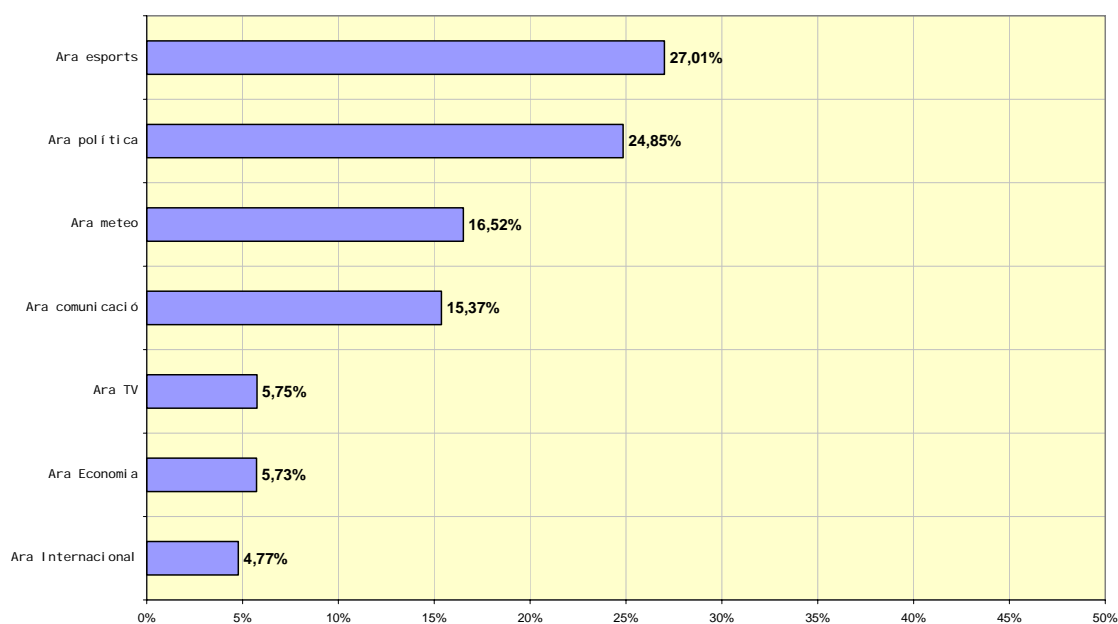
CONTINGUTS D'INTERÈS DE TWITTER



Gràfic 5: Continguts d'interès Twitter. Elaboració pròpia (accés 28/12/2010)

Predomina el lector interessat principalment en els continguts de notícies relacionades amb l'esport i la política:

CONTINGUTS D'INTERÈS



Gràfic 6: Continguts d'interès Twitter (percentatge). Elaboració pròpia (accés 28/12/2010)

Analitzem les dades relatives a la gestió de la participació social en la xarxa social Facebook perquè considerem que el maneig d'aquestes per part del diari respon als criteris dels nous mitjans d'informació, en especial els d'atenció a l'audiència i integració de les xarxes socials com a canal de comunicació amb la comunitat de seguidors. La resposta als dubtes dels lectors sobre les qüestions relatives a les subscripcions i possibles incidències són caracteritzades per la rapidesa de reacció i pel llenguatge de proximitat i familiaritat. Un exemple és el que el dubte d'un lector subscript al diari que té dubtes per si ha de pagar més pel diari d'un dissabte que tenia un cost afegit:

Lector Subscriptor: Us vull fer una pregunta: la Sra. de l'estanc on agafo cada dia el diari m'ha comentat que els vals que nosaltres entreguem són de 1,20 euros i per exemple, el diari ahir valia crec que 1,70. I jo dic, hem de pagar la diferència???Bé, ja m'ho direu...Per cert, avui heu portat 6 diaris, i normalment som unes 15 persones... que l'anem a recollir.Gràcies i endavant...

Diari ARA: Bon dia Olga, no, no heu d'abonar la diferència. Els vals són vàlids pel dia que toca. Ens podries indicar a quina població i estanc ahir us va trobar amb menys diaris enviant un mail a distribucio@ara.cat. Moltes gràcies per la informació i Bon Nadal.

Lector Subscriptor:Val, demà li pregunto el nom de l'estanc pq com és el del poble no sé quin nom té "oficial".La Sra. em pregunta si li abonareu vosaltres la diferència...*Gràcies a vosaltres per respondre sempre tan ràpid...*

Font: pàgina del diari Ara a Facebook (accés 20/12/2010)

Les col·laboracions dels lectors indiquen el grau de complicitat i crítica. Hem escollit un exemple estret de Facebook que podria ser un model, la resta són molt semblants.

Lector: Cada dia m'agrada més el vostre diari. Al marge del contingut, molt bo, destacaria tres anècdotes: la grapa, la mida i que no porti anuncis de contactes. Seguiu així, felicitats.

Diari ARA: Ens fan molt contents aquestes paraules. Gràcies, Josep-Maria!

Font: pàgina del diari *Ara Ara* a Facebook (accés 20/12/2010)

També destaca l'àmplia informació que facilita el diari sobre les seves decisions, en aquest exemple veiem les explicacions del diari sobre la venda d'un suplement. Exemple que es repeteix en diverses ocasions i que significa el grau d'implicació del diari en respondre ràpidament al lector a qualsevol dubte.

Diari ARA: En aquest vídeo d'ARA TV podeu veure la sessió fotogràfica de Time Out amb dos grups catalans de moda i molt diferents entre ells: Mishima i els Amics de les Arts

Lector 1: Amics de les arts ;) jeje Encara quie mishima també està molt bé!

Lector 2: quan sortirà el reportatge?

Diari ARA: Hola Joana, sortirà el dia de Nadal, aquest dissabte 25 de desembre (excepcionalment Time Out Cultura es reparteix dissabte amb el diari, perquè el dia de Sant Esteve no hi ha edició). Font: pàgina del diari *Ara* a Facebook (accés 20/12/2010)

Els lectors implicats manifesten la seva preocupació per l'èxit del projecte empresarial. Aquestes valoracions són indicatives del grau d'implicació i recolzen la construcció de la comunitat de seguidors. Alguns dels comentaris en aquest sentit, fins i tot indiquen que els lectors més actius recerquen informació del diari, com és el cas d'un lector interessat en conèixer les xifres de venda del diari de l'Observatori de Justificació de la Difusió:

Lector: Els que us seguim des de que heu nascut (aquest estiu), teniem notícies cada moment de com es gestava tot això. I ara què? teniu dades de vendes del diari? No sortiu a l'OJD, però alguna dada heu de

Diari ARA: Bon dia Ferran, Gràcies per ser-hi des de l'estiu. La transparència ha estat i continuarà sent un dels pilars del nostre projecte. Si que estem a l'OJD però la OJD no audita els primers 16 dies i els resultats de desembre els publica el 25 e gener. En qualsevol cas, ben aviat farem públiques aquestes dades.

Lector: Ens haurem d'esperar el 25 de gener, espero que siguin dades esperançadores. Font: pàgina del diari *Ara* a Facebook (accés 20/12/2010)

L'entrevista semiestructurada

Partint del guió inicial, vaig elaborar una sèrie de preguntes inicials amb la intenció de recollir les primeres hipòtesis després de l'observació inicial. A través de la Cap de

Gabinet de Direcció del diari, vaig contactar amb la responsable de premsa. Després d'enviar-li per correu la sol·licitud de dades, mitjançant una entrevista semioberta, amb va oferir la possibilitat d'anar a la redacció a entrevistar a les persones responsables i convenients per al treball d'investigació. Per motius d'agenda i de feina del diari, no ha estat possible completar aquesta fase. (veure en l'annex 1 l'entrevista oberta que li vaig enviar).

Tema: Re: Informació per a treball d'investigació UOC

Data: 24/11/10 10:25

De: Cap de premsa Diari *Ara*

A: Investigadora

Bon dia Mònica

Entre avui i demà et passem preguntes. En tot cas, estaria bé que puguis venir al diari i parlar amb algunes de les persones que porten el projecte per altres preguntes.

Fins ara

L'accés al diari: ús del correu electrònic i del telèfon

L'ús del correu electrònic va facilitar la presentació dels objectius de l'entrevista. Al primer missatge li vaig exposar el tipus d'entrevista. És a dir que les preguntes de l'entrevista són una guia que ell podia prendre com a punts per a reflexionar, donat que jo tenia un coneixement previ dels "elements d'anàlisi" es tractava de corroborar les hipòtesis de partida. Com diuen Taylor i Bogdan (2008), el plantejament de l'entrevista va ser "flexible i oberta, no directiva, no estructurada, no estandarditzada i oberta" (Taylor i Bogdan, 2008, p. 101).

Seguint l'article de Neil Selwyn i Kate Robson (1998), volia comprovar el "potencial de la comunicació asincrònica" per l'elaboració i autoreflexió de les respostes i "la reducció dels possibles "problemes interpersonals" associats a una primer contacte per a una investigació.

Respecte a la intervenció de l'investigador com a observadora, vaig deduir que havia d'escollir un porter perquè em facilités l'accés als responsables de la redacció. La Cap de Direcció em va donar el contacte de la Cap de Premsa, que ha estat des d'aquell moment el porter de la recerca. Vam mantindre dues conversacions telefòniques i vam quedar que ens comunicaríem per audioconferència, però finalment no va ser possible per les dades de lliurament i finalització de treball. De forma que la investigació queda oberta a una possible recerca futura.

2. Anàlisi del discurs

L'anàlisi la farem d'alguns exemples del web del diari i del diari en paper. La resta d'aplicacions no poden ser analitzades per les limitacions d'aquest estudi.

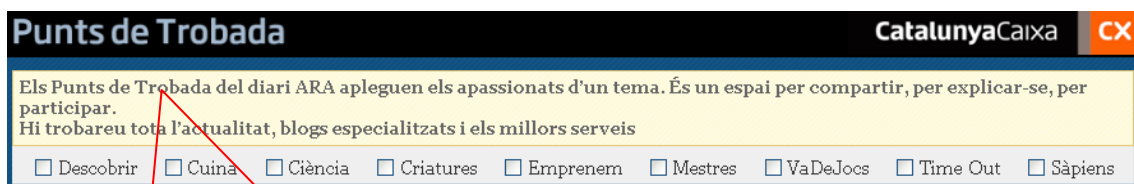


Imatge 1: Plataformes del diari Ara (font: www.ara.cat)

Les portes d'accés a la web i la portada en paper del diari Ara

El primer que observem és la diferència de continguts entre el paper i el web. En un primer moment els diaris en paper traspassaven els continguts del paper íntegrament a la versió digital. El periodisme multimèdia és conscient de les possibilitats de cada plataforma, i per tant, ha d'evitar la reproducció dels continguts a les diferents plataformes. Quinn i Filak (2005) consideren fonamental el paper del periodista que ha de treballar en col·laboració amb els altres periodistes i els lectors per a assolir el màxim de potencial del periodisme convergent: “el millor periodisme convergent ofereix a l'audiència una varietat d'informació complementària, no repetitiva en un ventall de plataformes” (Quinn i Filak, 2005: 158).

L'estructura de la versió digital del diari Ara és vertical, organitzada en tres columnes. La notícia destacada es troba en la part de dalt a l'esquerra amb una imatge destacada. La notícia es completa amb un vídeo (en aquest cas es tracta d'una retransmissió en directe del debat d'investidura al Parlament), i d'altres notícies relacionades i els comentaris dels lectors. La resta fins al final és una selecció de les notícies de cada àrea i els “punts de trobada”, que és una selecció temàtica de blogs dedicats a diferents temes dirigits a comunitats d'educadors, pares, acadèmics, i informatives sobre cultura i lleure i temes científics i històrics. És un dels espais per a compartir i participar del diari que es té un espai reservat i destacat, accessible de forma oberta per a tothom:



Imatge 2: Impressió de pantalla “punts de trobada” del diari Ara (font: www.ara.cat)

En una mateixa frase destaquen les paraules al voltant del concepte **comunitat i interès**: “apassionats”, “compartir”, “explicar-se”, “participar”

Imatge 2: Secció Punts de Trobada



Imatge 3: Portada de l'Ara paper (21/12/2010) (font: www.ara.cat)



Imatge 4: Home page diari Ara (21/12/2010) (font: www.ara.cat)

Notícia Principal

Altres notícies i articles d'opinió rellevants del dia

Accés secció Ara Més de subscripció

Vídeo en directe del debat d'investidura del Govern Català

Notícia Principal

Notícies relacionades i comentaris dels lectors

La versió en paper del mateix dia, destaca una notícia principal en tota la portada. I les altres notícies que l'equip ha considerat com a rellevants del dia en la columna de l'esquerra i al peu de pàgina. Destaca la composició de la portada en paper. En primer lloc, la capçalera amb el títol del diari es troba a la part lateral de l'esquerra de la pàgina en vertical, marcant una diferència clara amb els diaris tradicionals i deixant tota la plana per a la imatge i notícia principal. En segon lloc, en el mateix lateral, es troben la selecció de tres articulistes d'opinió o especialistes, els seus noms i temàtiques tractades. Amb això ens fem ràpidament a l'idea del tipus de diari perquè fugim del sensacionalisme o de la recollida de notícies generals tradicionals a la primera plana. I també del públic a què va dirigit, aquell que se sent informat i que vol altre tipus d'enfocament de la realitat, probablement un públic que també fa servir la xarxa per a informar-se.

Els elements *paratextuals*, "aquells que no pertanyen a l'esfera del discurs informatiu" (Scolari: 2004: 195), és adir, els serveis que aporten actualitzacions i altres informacions així com serveis de participació activa (comunitats, blogs, enquestes, vídeos d'Ara TV, la informació esportiva i meteorològica, i el més vist pels lectors) conformen la columna de la dreta del diari digital.

En canvi, la versió de la portada en paper no ofereix una visió panoràmica del que ens trobarem a l'interior. La portada ens marca les línies del model periodisme seguit, perquè indica el tractament informatiu en profunditat de la notícia. És a dir, no ens diu el que ja sabem sinó que proposa l'anàlisi de les conseqüències del fet notícia. La portada té una estètica audiovisual, que en el cas de la imatge 2 semblen imatges d'una seqüència de vídeo. El polític assenyala amb els dits tres punts clau de la seva

intervenció que són tractats com a part de l'anàlisi de la notícia. A sota de les imatges, la frase "Però s'haurà de moure per seduir l'oposició" ens revela la crítica analítica explícita del diari.

Les característiques del diari en paper, segons el seu director Carles Capdevila¹¹, són una maquetació en 48 pàgines amb una oferta de seccions diferents als diaris tradicionals, i agrupar les seccions per àrees temàtiques. Els temes seran triats de l'actualitat informativa i seran tractats amb profunditat, anàlisi i prospecció. La versió digital, aposta central, té la majoria de serveis, les comunitats, les xarxes socials. El digital té accés obert en part, només tres articles per dia, i la resta, anomenada *Ara Més*, són accessibles per subscripció de pagament. La versió digital, per tant, conté notícies més relacionades amb la immediatesa de l'actualitat informativa, que pot complementar-se amb la versió més analítica del paper. La informació de l'àrea internacional es completa amb continguts del *International Herald Tribune* i del *New York Times*, diaris amb els que *Ara* ha signat acords de col·laboració:

El diari *Ara* publicarà continguts de l'*International Herald Tribune*, edició global de **The New York Times**, i també del mateix *The New York Times*. Les dues editores han signat un acord de col·laboració que permetrà el nou diari català publicar també columnes d'opinió d'analistes internacionals. L'*Ara* també inclourà continguts de *The New York Times* **a bona part de la secció de Ciència i Medi Ambient**. (<http://www.escacc.cat/> accés 26/10/2010)

L'editor de l'edició global del *New York Times*, Stephen Dunbar-Johnson, va ser convidat a la presentació del diari al Palau de la Música el 9 de novembre de 2010, on va parlar del futur del periodisme en el context de la revolució digital i va incidir en què la distribució de continguts no destruirà sinó que transformarà la indústria del periodisme. Una de les claus d'èxit per a les empreses periodístiques és oferir qualitat i organització informativa, a més del deure d'escoltar les audiències.

Radiografia dels continguts de les dues versions

La **versió en paper** oferta les següents àrees i continguts:

Àrees	Continguts
Les claus d'Avui (3-4 pàgines)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "les preguntes": preguntes obertes sobre casos i temàtiques d'actualitat ▪ "el Temps" ▪ "1x1": comentaris sobre accions de personatges i polítics

¹¹ Entrevista al director del diari, Carles Capdevila, a Catalunya Ràdio: <http://www.youtube.com/watch?v=SxixucD70mY>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “iaqui”: columna de director del diari ▪ “l’acudit” ▪ “l’editorial” ▪ “afavor/encontra”: una pregunta oberta contestada per dos experts o polítics ▪ “vist, sentit, llegit”: frases destacades de polítics i personatges ▪ “mapamundi”: breu selecció de notícies internacionals” ▪ “en primera persona” o “tovallons negres” (els dissabtes): opinió d’articulistes ▪ “les fotonotícies”: fotografies comentades de tot tipus de fets impactants ▪ “avuiserànnotícia”: notícies del dia destacades ▪ “el sonet”: record d’alguna dada relativa a algun fet històric recent o passat ▪ “alaxarxa”: recull de comentaris fets per personatges o polítics a la xarxa twitter
Ara crònica	“tema d’ara”: crònica al voltant d’una notícia de tipus econòmic, social o polític
Ara crònica	política societat internacional economia
Ara debat (4 pàgines)	Escriptors, professionals, especialistes debaten temes d’interès en columnes generoses
Ara esports	Aquesta àrea porta un índex amb les pàgines de les notícies més destacades. Situat a l’esquerra de la primera pàgina de l’àrea en columna.

<p>Ara tu</p>	<p>Aquesta àrea també porta una selecció de notícies, com l'anterior, en un índex en columna</p> <p>Aquesta àrea recull una selecció de temes diversos socials i culturals. Es compon d'altres subàrees:</p> <p>“aratucultura”</p> <p>“aratuserveis”: cartellera , encreuats, programació de teatre</p> <p>“aratuentrevista”: entrevista a un personatge o polític</p> <p>“aratumedia”: programació de televisió, notícies sobre televisió i sobre els media, audiències de tv, crítica tv i crítica xarxes</p>
<p>Darrera pàgina</p>	<p>Articles d'opinió i columna d'articulistes i comentaristes</p>

Taula 4: Àrees i continguts de la versió en paper (font:diari Ara, versió paper)

Altres característiques de la versió en paper són:

- impressió d'alta qualitat en imatges
- Al voltant de 48 pàgines, amb un gran pes als articles d'anàlisi, cròniques i debat
- De fàcil maneig: els fulls són grapats, els índex de pàgines introduïts a algunes àrees el fan de més fàcil lectura.
- Predomini de la imatge fotogràfica
- De fàcil lectura i amb característiques similars a l'estètica digital. Ús de “pastilles” informatives de ràpida lectura, ús del color per a destacar les seccions de cada àrea, disposició d'àrees per temes generals sense diferències de local, comarcal, autonòmic o estatal.

La composició de la **versió digital** és semblant a altres diaris que també responen al model de periodisme integrat, la disposició de les seccions d'ampla cobertura i la creació d'espais per a comunitats i xarxes socials, així com l'aposta per l'audiovisual amb l'Ara TV són les tres claus fortes del diari en versió digital.

L'estructura del web és ortogonal, amb una ampla extensió vertical, i concentra en pàgina d'accés totes les seccions i serveis (enquestes, retransmissions en directe, meteorologia, el més vist, els millors blogs, i cartellera entre d'altres que varien segons el que la notícia demani (per exemple: la consulta dels números de loteria de Nadal).

Prima la claredat, fons blanc i titulars en blau clar, lletra “times new roman” i capçalera discreta, a la part de dalt a l'esquerra, amb el logotip del diari que és la lletra “a” en minúscula. Aquest logotip inspira senzillesa, claredat i absència de pretensions.

La disposició en tres columnes clarament diferenciades. Una primera a l'esquerra més ampla, dedicada a notícies rellevants, una central, més estreta, dedicada a notícies fixes com les pròpies sobre el mateix diari (promocions i portada del diari en paper) i d'altres notícies, i una columna a la dreta que presenta tots els serveis i accessos del web, que són interactius i promouen la participació del lector.

La publicitat que destaquen més clarament a la part de dalt de la pàgina, és sobre si mateixos. Això ens indica dues intencions:

- El diari és dirigit per ells, ningú extern encapçala el protagonisme
- La publicitat està disposada de forma que no predomina en cap moment de la navegació, i a més està marcada amb la paraula “publicitat”

Un altra qüestió és la predominança de les fotografies i l'accés al material audiovisual, que acompanyen els titulars destacats en blau amb un cos de lletra més gran que el text de la notícia, presentat breument i acompanyat dels enllaços pertinents. Aquesta disposició facilita l'accés àgil a la informació i ràpida lectura per la distribució per seccions de les notícies i la facilitat de donar un cop d'ull ràpid a més rellevant del dia. Aquesta distribució ajuda a donar una autonomia a la versió web respecte de la de paper, atorgant-li el dret a ser un canal de notícies estructurat, coherent i de fàcil ús.

El centre de la *home page* està protagonitzat per la notícia sobre la portada del diari en paper del dia, amb una breu descripció de la informació de la primera plana:



Imatge 5: Notícia de la portada en paper publicada al web (font: www.ara.cat)

L'accés a la notícia et facilita la informació més ampliada. Aquesta estratègia narrativa ens porta a l'estratègia de les narratives transmediàtiques per la qual poden assolir la narració integral a través de les diferents plataformes. Queda reforçada la idea de la prevalença de la pròpia lògica de cada plataforma com a canals legítims de comunicació. El lector que vulgui l'actualització de la informació disposarà en el web d'aquesta informació i el lector que vulgui titulars té la possibilitat de rebre newsletters per temes, i aquell que vulgui informació analitzada i articles d'especialistes té el diari en paper.

El mapa web del diari ens mostra l'estructura del web:

MAPA WEB DEL DIARI ARA	
<p>Seccions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política • Opinió • Món: Europa, Amèrica Llatina, Estats Units, Pròxim Orient, Àsia, Àfrica • Territori: Barcelona (Barcelona ciutat, Àrea Metropolitana, Comarques de Barcelona); Camp de Tarragona; Terres de l'Ebre, Lleida, Alt Pirineu, Catalunya Central, Girona, País Valencià, Illes Balears • Societat: Successos, Ciència i Tecnologia, Medi Ambient, Salut, Educació, Solidaritat • Cultura: Llibres • Economia: Borses • Esports: Barça, Futbol, Espanyol, València, Llevant, Hèrcules, Vila-real, Mallorca, Lliga de Campions, 1a divisió, 2a divisió, Futbol Català, Internacional; Bàsquet; Motor; Tennis; Més esports: Ciclisme; Hoquei patins; Handbol, ;Rugbi; Classificacions • Fotografies • Ara TV • Ara Més: Hemeroteca 	<p>Serveis</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El temps ▪ Borsa ▪ Programació TV ○ Blogs ○ Subscripcions ○ Qui som ○ Contacte ○ Publicitat ○ Avís legal ○ Normes de participació ○ Mapa web ○ RSS ○ Serveis mòbils ○ L'ARA a l'iPad ○ L'ARA al Twitter

Taula 5: Mapa web del diari Ara (www.ara.cat)

Seguint a Scolari (2004: 205) són tres els espais dins de l'hipertext que podem analitzar des d'un punt de vista semiòtic: un espai lògic (l'estructura de la xarxa hipertextual i els seus enllaços); un espai visible (l'estètica figurativa i plàstica dels continguts); i un espai actuat (fa referència a la pragmàtica de la interacció dins de l'hipertext).

L'espai visible es caracteritza per la integració de la narrativa escrita i la narrativa icònica. "L'hipertextualitat ofereix poliseqüencialitat que involucra imatges, escrits i icones presents a la pantalla" (Scolari, 2004: 207), de forma que la lectura és "multidireccional" sense caure en el caos gràcies als dispositius que organitzen la lectura. Aquests formen part de la "dimensió temporal", és a dir, "una reestructuració de la interfície en funció de les noves informacions que s'hi van sumant i dels temps del lector" (Scolari, 2004: 207). Per exemple, la col·locació d'una selecció de notícies de cada secció del diari en la primera pàgina. La lògica és diferent a la tradicional dels diaris en paper, perquè no segueix el propòsit de disposar les notícies més rellevants de dalt cap a baix, sinó les més nou a més vell.

El lector del paper i del web

La lectura del diari en versió digital exigeix unes competències del lector que han evolucionat a mida que els diaris han comprès el potencial de la tecnologia. Com diu Scolari (2004: 213) “les interfícies mai desapareixen, es transformen i reciclen”. L’enriquiment de la interacció textual fa possible un moviment a dues bandes: el lector navega i va mostrant un rastre que constitueix un aprenentatge per als dissenyadors i autors. Aquesta interacció està relacionada també amb la recepció de la històries: “the web provides ways for readers to interact with a story, so give them that opportunity.” (Quinn i Filak, 2005: 29).

Per exemple, en la part de dalt de la primera plana del diari en versió digital es veuen les diferents seccions (veure quadre del mapa web més amunt), que només posant el ratolí al damunt de cadascuna en surt un desplegable amb les notícies més destacades. El lector té accés a una aproximació ràpida al més destacat del dia. El fet de veure en aquesta plana una selecció de notícies de totes les seccions i de poder accedir a actualitzacions les 24 hores del dia, diferencia la lectura del diari en paper. En aquest, el lector cerca aquelles notícies que més l’interessen de la secció corresponent. El diari en paper *Ara* també és conscient d’aquest costum dels lectors de notícies en paper, i la seva primera plana només destaca una notícia amb una gran centralitat de la imatge fotogràfica com a narrativa.

Exemple d’anàlisi semiòtic

Aquest ús dels textos visuals (fotografies, vídeos) està molt present tant a la versió tant en paper com a la versió digital del diari. Ja hem comentat com la portada del diari en paper ocupa casi tota la plana amb una foto que per si mateixa conforma una unitat informativa. Un altre exemple és la portada del dia de Nadal de 2010, que dos dies després continua sent notícia destacada en la secció de comunicació, una altra notícia més del diari sobre si mateix, una *metanotícia*, estratègia per a impulsar la subscripció i accés a l’oferta informativa de totes les plataformes del diari:

REDACCIÓ Barcelona | Actualitzada el 24/12/2010 20:53

La portada de l'ARA està dedicada en aquesta ocasió a les històries que han marcat el Nadal dels lectors del diari: la pèrdua d'un familiar, la descoberta d'un secret o una intervenció quirúrgica d'urgència. La majoria dels relats que han enviat al diari els seus protagonistes estan marcats per la nostàlgia.

Un altre tema, dins el canvi de cicle a la Generalitat, és com el nou president, Artur Mas, ha heretat un dèficit de 40.000 milions d'euros, més del permès. Ahir José Montilla va lliurar a Mas un informe on s'oficialitzaven les xifres de les finances públiques.

La primera plana també l'ocupa un nou corrent que reivindica la compatibilitat de ciència i fe. Dues entrevistes, a Xavier Trias i Miquel Iceta, completen l'oferta informativa.

A la portada també ocupen un lloc preferent els articles de l'expresident de l'URSS Mikhail Gorbatxov, l'escriptor Albert Sánchez Piñol i el filòsof Josep Ramoneda.



Portada de l'ARA

Imatge 6: Portada 25/12/2010 en paper publicada al web (font: www.ara.cat)

La lectura de la portada en clau de semiòtica social ens revetlla les intencions del diari per a captar l’atenció dels lectors. El missatge clàssic nadalenc de tenir cura i atenció dels menys desfavorits és coherent amb la proposta de continguts diferent de la empra

els dies anteriors, on l'actualitat política catalana amb el canvi de govern ocupava les primeres planes. La disposició de la imatge de la dona que ocupa quasi tota la meitat dreta de la plana, i la frase ressaltada, “només demano una feina”, a l'alçada de la cara, com si fos una vinyeta, produeix la immersió en el lector de proximitat que s'accentua amb el gest de la dona d'obrir una cortina com una invitació a la intimitat d'una vida privada. Casi no cal el titular de sota “El Nadal dels nostres lectors”, perquè el significat i significant de la imatge guarda un interès coherent en la descripció de factors complexos socials i culturals actuals.

El titular de dalt sobre política catalana queda aïllat i en segon pla, tot el contrari del que passa amb el titular de sota la notícia principal sobre els científics i les creences en Déu. Aquest ens remet a un debat històric que és coherent amb el context actual de les festes de Nadal. Ambdues notícies destacades posicionen els lectors en una distància relativament propera, físicament i socialment: el problema de la crisi per a moltes persones aturades, el debat sobre el significat social dels Nadals, és a dir la relació amb Déu que és debatuda per científics, considerats a l'imaginari com a autoritats.

3. Anàlisi del model de negoci

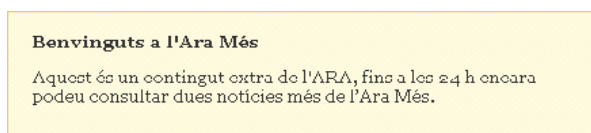
Les dades que farem servir en l'anàlisi del model de negoci són les següents:

Nombre de treballadors	80
Distribució	Articulistes freelance Redacció: majoria de joves (entre 30-35 anys) Accionistes: professionals senior dels mitjans d'informació, empresaris (Desconeixem les dades exactes)
Vendes previstes primer any	11.000 exemplars el primer any
Subscriptors (desembre 2010)	9.000
Plataformes de venda	Paper, web, ipad, sms, newsletters exclusives
Nombre de pàgines de la versió paper	
Modalitats de subscripció	<p>Preu 90 € El preu varia en funció de la tria</p> <p>Ofertes</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40 dies per 40€ 40 dies a partir del diumenge de la setmana següent • <i>ARA MÉS</i> mensual per només 4,5€² Oferta de llançament: primer mes només 4,5€ (aquesta és l'accés a la versió digital, iPad i newsletters) • País Valencià³ Inclou un iPad (Wi-Fi 16GB), l'accés a l'ARA Més i els suplementos en paper <p>Altres modalitats de subscripció</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paper Anual (20% de descompte¹) De dilluns a diumenge

	<ul style="list-style-type: none"> • Paper Anual / laborables (20% de descompte) De dilluns a divendres • Paper Anual / caps de setmana (20% de descompte) Dissabtes i diumenges Paper Anual / personalitzada • <i>ARA MÉS</i> anual
Continguts de les subscripcions	<p>Aquests varien segons la modalitat de subscripció, poden incloure-hi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edició en paper • Suplement Time Out Cultura • Suplement Criatures • Suplement Emprenedors • Accés il·limitat a l'espai <i>ARA Més</i> • Accés a l'hemeroteca en PDF • Accés a newsletters exclusives • Accés a l'edició iPad

Taula 6: Dades de diari per a l'anàlisi (elaboració pròpia)

Una de les novetats que veiem és l'amplia oferta d'accés al contingut del diari. És un diari de pagament en totes les seves plataformes, encara que no és tancat del tot. Els continguts de pagament de la versió digital estan marcats en vermell i s'anomenen *Ara Més*. La versió digital ofereix la possibilitat d'accedir a alguns continguts de franc i, a més, si et subscrius només amb el nom i el correu electrònic pots accedir a tres notícies al dia sense pagament:



Imatge 7: Accés a la secció Ara Més de subscripció (font:www.ara.cat)

Una altra modalitat és el quiosc digital on es pot accedir a la compra d'articles o números de l'edició en paper en format *pdf*. La selecció dels *newsletters* és pot fer per temes d'interès i també per hora de recepció:

Newsletters generals

Si voleu rebre al vostre e-mail les notícies del dia, trieu les newsletters que us interessin:

L'actualitat del dia

Podem escollir l'hora de recepció de les newsletters. Cadascuna conté les notícies de les últimes 24 hores

El més vist i comentat	<input type="checkbox"/> 07:00	<input type="checkbox"/> 14:00	<input checked="" type="checkbox"/> 21:00
L'actualitat del dia	<input type="checkbox"/> 07:00	<input type="checkbox"/> 14:00	<input checked="" type="checkbox"/> 21:00
Política	<input type="checkbox"/> 07:00	<input type="checkbox"/> 14:00	<input checked="" type="checkbox"/> 21:00
Mon	<input type="checkbox"/> 07:00	<input type="checkbox"/> 14:00	<input checked="" type="checkbox"/> 21:00
Societat	<input type="checkbox"/> 07:00	<input type="checkbox"/> 14:00	<input checked="" type="checkbox"/> 21:00
Cultura	<input type="checkbox"/> 07:00	<input type="checkbox"/> 14:00	<input checked="" type="checkbox"/> 21:00
Economia	<input type="checkbox"/> 07:00	<input type="checkbox"/> 14:00	<input checked="" type="checkbox"/> 21:00
Esports	<input type="checkbox"/> 07:00	<input type="checkbox"/> 14:00	<input checked="" type="checkbox"/> 21:00
Comunicació	<input type="checkbox"/> 07:00	<input type="checkbox"/> 14:00	<input checked="" type="checkbox"/> 21:00

Newsletters dels punts de trobada

Un enviament setmanal de cada punt de trobada. Cadascuna té un dia assignat

- | | | |
|---|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Mestres
dilluns | <input checked="" type="checkbox"/> Emprenem
dilluns | <input checked="" type="checkbox"/> Ciència
dimarts |
| <input checked="" type="checkbox"/> Criatures
dijous | <input checked="" type="checkbox"/> VaDeJocs
divendres | |

A més, també podeu apuntar-vos als newsletters de [Time Out](#), [Sàpiens](#), [Descobrir](#) i [Cuina](#).

Imatge 8: Newsletters (font: www.ara.cat)

Una reflexió sobre el pagament i la subscripció de pagament és necessària perquè forma part del debat del futur del periodisme. Paul Steiger, el director del diari independent i sense ànim de lucre d'Estats Units, ProPublica, comenta al respecte en una entrevista:

Crec que els dos models, de pagament i de franc, poden conviure. Un lector potser no estigui disposat a pagar per llegir el diari en el seu ordinador o en el seu iPad. Per això els diaris han de pensar en ells com a organitzacions de notícies en què les diferents plataformes es complementen. Abans les televisions et donaven notícies que els diaris només donaven pagant. A canvi, havies d'empassar-te tots els anuncis. Per això crec que és important separar el significat que té el que està passant en el periodisme per als periodistes del que té per als consumidors de notícies. “(El País, 19/12/2010)

El director del diari *Ara* comenta al respecte en una entrevista a Catalunya Ràdio que el que ofereix al lector és “qualitat, bona informació i independència” com a justificació del pagament per a l'accés dels continguts al web. Aquesta aposta per donar valor a la qualitat de la informació, és a dir, oferir el gruix del contingut per pagament i la resta de franc, es viable i l'han seguit altres diaris com el *Times*, que ha guanyat més subscriptors després de fer tot el web de pagament.

La diversitat d'accés i de formes de pagament s'ajusta als diferents perfils de consumidor de notícies, que avui dia també és molt divers en gustos i costums. També està relacionat amb l'estratègia de màrqueting perquè el diari té més possibilitats de ser rendible en el futur i a més no depèn de cap plataforma en concret per a ser viable. Si el paper no és rendible en el futur, el mateix equip de redacció integrada podria continuar creant continguts en les altres plataformes. Una última reflexió és sobre el nombre de pàgines de la versió en paper. Al ser un diari poc extens en paginació permet reduir els costos d'impressió i obliga a escollir les notícies de qualitat i deixar de banda les notícies ja conegudes per tots a través de les agències de notícies i la repetició en altres mitjans.

Redacció integrada

El cas d'estudi que ens ocupa, el diari *Ara*, neix a finals de novembre de 2010 com el primer cas de periodisme integrat a Catalunya (veure annex 3):

Una redacció multimèdia i integrada

El diari *ARA* és la primera redacció de Catalunya en què tots els periodistes treballen indistintament pel paper i les edicions digitals.

Més de **80 professionals** conformen la **redacció** de l'*Ara*, la primera del país completament **integrada**, en la qual els periodistes elaboren continguts per a tots els canals de la marca, siguin de paper o electrònics. Això permet una **optimització dels recursos** ja que cada redactor pot tractar un mateix tema de manera integral i, per tant, és possible aleshores tenir **equips més especialitzats**. L'altra gran aposta de l'*ARA* és pels **continguts audiovisuals**. Amb la posada en marxa d'*ARA TV*, s'obre un canal des d'on oferir els vídeos propis i també els de les diferents agències informatives amb les quals treballa el diari. La intenció: explicar el que passa aquí i al món no només amb els millors textos, sinó també amb les imatges més rellevants. (http://www.ara.cat/comunicacio/redaccio-multimedia-integrada-ARA_0_379163031.html Accés 13/12/2010) (Ressaltats propis)

Per tant, el que han pretès amb la constitució d'una redacció integrada és:

- L'optimització de recursos: els processos flueixen per tots els canals i són controlats integralment de d'un mateix equip redactor
- L'especialització dels equips: els continguts són pensats per als diferents canals per equips de redactors-especialistes

Seguim l'estudi del model d'excel·lència del *Daily Telegraph*, del *Grup Telegraph*, de Salaverría (2008) per les seves similituds amb el cas d'estudi que ens ocupa, per la seva aposta forta per la convergència de les empreses periodístiques.

Un dels objectius principals de la convergència a través de la redacció integrada és oferir informació de qualitat i adaptada a cada canal de comunicació emprat. Aquests són el paper, el diari digital i les versions per a mòbil i per a iPad, a més dels serveis de Newsletters i SMS. El ventall de possibilitats per a rebre la informació constitueix l'objectiu principal d'aquesta convergència mediàtica perquè la cultura d'accés a la informació ha canviat: "Donem a la gent el que vol, quan vol, i en la forma que vol. [...] El camp de batalla és donar la notícia en qualsevol medi que tinguis. Ser dinàmic és l'única forma de fer-ho", opina el seu director Will Lewis (Salaverría, 2008: 63). Per tant, podríem dir que hem passat a un paradigma qualitatiu horitzontal, en què l'usuari té la possibilitat de ser co-creador, afegint-hi valor, i gaudeix d'una rica experiència per la possibilitat d'accés als diferents canals i la seva personalització, segons les característiques de la web semàntica o 2.0. constituïdes pel seu ideòleg Tim O'Reilly (O'Reilly, 2005).

L'experiència de l'audiovisual té una forta implementació com a canal al diari *Ara*. Els integrants de l'equip director prové, en la seva gran majoria, del món audiovisual català. La redacció del diari està composta en un terç per professionals *senior* i dos terços de gent jove coneixedora dels nous llenguatges audiovisuals i narratius. El *Daily Telegraph*

també va fer una aposta en la seva reestructuració cap a la integració pel canal de TV *News Now*. Aquest canal és una font d'ingressos rendible que ha convertit la seva gestió en un dels eixos del grup (Salverría, 2008: 67). El diari *Ara* segueix aquest model amb la integració al diari d'un estudi de gravació per a la producció de vídeos propis. Una novetat són els vídeos dels continguts relatius a alguna secció (com la secció d'Internacional) o els equips d'altres àmbits (com els lingüistes i correctors). Un presentador introdueix els membres dels equips, els seus noms i llocs d'origen, i a continuació cada membre de l'equip explica les seves funcions i feines principals. També aquests vídeos serveixen com a introducció i resum dels continguts de la secció per al dia següent. S'anuncien a l'apartat *Ara TV* del web i a les xarxes Facebook i Twitter. La integració de les notícies amb l'audiovisual té un punt fort en l'entrevistes fetes al mateix plató de gravació de la redacció. De forma que l'accés és molt còmode i fàcil des del web a tots els canals que ofereixen la possibilitat de syndicar els continguts per a compartir-los en diverses xarxes i llocs d'Internet. Així els continguts són promocionats per diversos canals de distribució. L'accés a la totalitat dels continguts de l'*Ara* es fa mitjançant la subscripció i corresponent pagament. Aquesta qüestió la tractarem en l'apartat de recerca. Les característiques de la redacció integrada de l'*Ara* són:

- a. La configuració de la redacció: un equip de 80 persones que treballen per als diferents canals de forma simultània. La integració dels diferents canals en la mateixa seu de la redacció (canal TV, redacció paper, redacció digital, i els altres equips)
- b. Els perfils dels equips i caps directius: molts dels caps directius provenen del món audiovisual, i són de diferents generacions, els més joves han estat formats en la nova cultura. El fet que els caps directius tinguin una altra tradició afavoreix el procés d'integració de canals i incrementa les possibilitats d'incorporar noves experiències que afavoreixen la convergència
- c. L'actualització de continguts és constant, i es complementa amb espais que cobreixen temes d'investigació, opinió i articles que no precisen actualització immediata, com és el Punt de Trobada, situat al final del web. Aquests estan tematitzats en: Ciència, Criatures, Emprenem, Mestres, Time Out, VaDeJocs, Cuina, Descobrir, Sàpiens
- d. La formació: caldria conèixer si els equips reben formació continuada perquè el procés de posada en marxa d'experiències pilot de convergència requereix un reciclatge continu dels treballadors. A més no tots provenen de la formació en el periodisme a l'era digital.

L'estructura física de la redacció és un espai obert on tothom es pot comunicar fàcilment, de forma que s'afavoreix l'assoliment dels objectius de periodisme integrat.



Imatge 9: Espai de la redacció integrada del diari Ara (font: www.ara.cat)

La tecnologia per a la gestió del periodisme integrat

Fer periodisme *across media* i oferir continguts en diferents plataformes multimèdia és possible amb la implementació de la tecnologia adequada a les redaccions integrades. EL diari *Ara* neix amb un suport tecnològic d'última generació que fa possible aquesta gestió de redacció integrada. És tracta de la plataforma editorial "Milenium Cross Media" de l'empresa Protocmedia, soci tecnològic del diari. Aquesta tecnologia permet la "gestió de la publicitat, planificació de l'activitat redaccional, gestió dels continguts, edició i producció *crossmedia* o multisuport, gestió dels actius editorials i de la circulació i "packs" de subscriptors":

The screenshot shows the Protocmedia website interface. At the top, there is a navigation menu with options: HOME, COMPAÑÍA, MERCADOS, PRODUCTOS, and SERVICIOS. Below the menu, there is a headline in Spanish: "El diario Ara ya se encuentra en los quioscos usando la plataforma editorial MILENIUM Cross Media". The main text of the article describes the implementation of the platform at 80 workstations, highlighting its modern and global nature. To the right of the text, there is a small image of the newspaper Ara and its website logo.

Imatge 10: Tecnologia del diari Ara.

Font: Protocmedia (<http://www.protocmedia.com/>) (accés 29/12/2010)

En el model de metodologia que hem proposat, hem exposat una sèrie de teories que permeten aproximar-nos al model de negoci del cas d'estudi, el diari *Ara*. Aquestes

tenen en compte tant el tipus de periodisme integrat, les competències dels noves empreses periodístiques, la teoria institucional de l'empresa i la consideració de les activitats internes de l'empresa com estratègia per a avaluar el seu avantatge competitiu, així com les valoracions sobre el màrqueting electrònic i les seves característiques.

Teoria Institucional

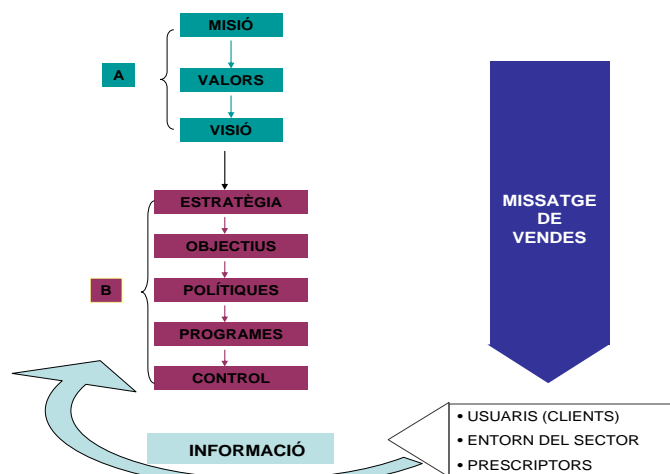
En aquest apartat, analitzem el manifest fundacional del diari *Ara* per tal d'avaluar la seva concordança entre la missió de l'empresa i els resultats de l'observació realitzada aquests darrers dos mesos. La resta de consideracions de la metodologia d'anàlisi de negoci seran operatives un cop el diari hagi estat al mercat com a mínim un any. Donat el curt recorregut del diari en el temps d'aquesta recerca, i l'escassa font de dades obtingudes fins el moment, considerem prudent una avaluació del model de negoci de l'entitat. Les intencions publicades al manifest ens serviran com a constituents del que hem dit que és la teoria institucional de l'empresa.

Segons l'esquema conceptual de l'entitat, explicat a l'apartat de metodologia del model de negoci, i d'acord amb el Manifest del diari *Ara* (veure annex 4), aquest compliria amb les definicions de missió, valors i visió amb els següents principis i propòsits:

<p>MISSIÓ Propòsit principal, l'objectiu pel qual es mou cap a una meta ideal. <i>Perquè existim?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser una àgora pública que explica el món des de Catalunya
<p>VALORS Principis intemporals que guien. <i>Què considerem important?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromís amb la societat ▪ Esperit crític ▪ Explicar el món des de Catalunya ▪ Fer periodisme amb qualitat i rigor ètic com a garant dels valors de la nostra societat ▪ Autoexigència màxima i la recerca de l'excel·lència ▪ Ideals compartits amb la societat: el diari el fa tothom ▪ La recerca de la veritat
<p>VISIÓ Futur desitjat de les activitats. <i>Què volem ser?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser líders del periodisme en català per a una comunitat activa ▪ Ser avantguarda de periodisme integrat multiplataforma en el context català ▪ Ser una comunitat de persones lectores, connectades pel paper i per la pantalla ▪ Ser un vehicle impulsor de les propostes de transformació de la crisi en oportunitats

Taula 7: Missió, valors i visió del diari Ara (elaboració pròpia)

L'esquema de l'entitat que integraria els aspectes de missió, valors i visió amb les diferents actuacions principals d'una empresa o institució gràficament és:



Gràfic 7: Esquema de l'entitat (elaboració pròpia)

Els aspectes de missió, valors i visió, bloc A, constitueixen el marc conceptual bàsic que defineix l'entitat i condiciona la resta d'aspectes. Els conceptes del bloc B, "d'estratègia a control", defineixen i condicionen la gestació i desenvolupament de l'entitat concreta. Per tant, l'èxit de l'entitat radica en què el conjunt del bloc A ("missió, valors i visió") sigui coherent i estigui ben formulat. I aquells que conformen el bloc B ("d'estratègia a control") siguin coherents a la vegada amb el bloc anterior, i es desenvolupin de forma efectiva. Molt esquemàticament es pot concloure que el resultat previsible segons el plantejament d'A i B sigui:

- **A** correcte i **B** correcte = MAJOR PROBABILITAT D'ÈXIT
- **A** correcte i **B** incorrecte = MAJOR PROBABILITAT DE FRACÀS (reformular B)
- **A** incorrecte i **B** correcte = MAJOR PROBABILITAT DE FRACÀS
- **A** incorrecte i **B** incorrecte = MAJOR PROBABILITAT DE FRACÀS (projecte inviable)

En la pràctica les opcions d'èxit són la primera i la segona, si en aquesta última hi ha una reacció ràpida i existeixen recursos financers suficients. Les opcions tercera i quarta són indicatives d'un mal plantejament inicial. Replantejar el projecte des de zero o abandonar-lo és el més apropiat.

Concretant aquestes premisses en el diari *Ara*, el missatge de vendes sintetitzaria el conjunt de motivacions que inciten a escollir la compra dels seus productes.

Aquest **missatge de vendes** és el periodisme integrat i multiplataforma:

L'ARA compta amb la primera redacció integrada de Catalunya, on prop d'un centenar de professionals treballen indistintament per tots els canals disponibles, per tal d'assegurar que cada notícia va a trobar el seu lector.

- Versions per a **mòbil** i per a **iPad**
- Serveis de **Newsletters** i **SMS**
- **L'edició en paper** es basa en l'anàlisi, el context i l'aprofundiment.

- La **web** té el domini de l'actualitat i inclou també tots els suports multimèdia i els espais de participació. També inclou els Punts de Trobada amb notícies, serveis i blogs dedicats a les següents comunitats: Time Out (oci a Barcelona), Criatures (pares i mares), Mestres (comunitat educativa), Emprenedors, Ciència, VaDeJocs (videojocs), Descobrir (turisme interior), Cuina (gastronomia) i Sàpiens (història).

Aquest missatge ha de ser fortament coherent amb el bloc A de l'esquema conceptual, és a dir, amb la missió, valors i visió de l'entitat. Per altra banda, aquest missatge de vendes constitueix la "informació" (fletxa blau clar) que, a través dels mitjans de difusió (publicitat, promoció, comunicacions, etc.) en els diferents formats i suports (anuncis, presentacions del diari, xarxes socials, etc.) s'arriba als diferents usuaris, clients, entorn i prescriptors. Del grau d'excel·lència assolit en aquest flux d'informació dependrà en gran part l'èxit del projecte. Perquè l'entitat ha d'assegurar-se que el missatge de vendes és correcte i que arriba a tothom de forma efectiva. L'èxit tindrà altes probabilitats de consolidar-se si de l'exterior arriba la informació a l'entitat. Una bona informació de l'entorn, processada a través de les activitats de "control", pot ajudar a afinar els "programes", "polítiques" i "objectius", i si cal, "estratègies", i ajudar a modificar-los en cas necessari.

6. CONCLUSIONS

1. Reflexió sobre la recerca

La metodologia que hem fer servir ens ha permès analitzar i observar la realitat complexa i oberta del món *Ara* amb una perspectiva sistèmica que afavoreix la comprensió de la complexitat del caràcter convergent dels nous mitjans d'informació. L'objectiu d'aquest treball, per les seves característiques, ha estat principalment la integració del model social, del model de discurs narratiu i del model econòmic per a ser aplicada a l'estudi dels nous mitjans d'informació, en aquest estudi el diari *Ara*.

El model social ens ha donat una aproximació a la gestió de la cultura participativa a través de les xarxes *on-line* que maneja el diari. Hem entès que la recepció dels continguts és seguida amb molta atenció pels lectors, fins i tot amb una "proximitat emocional i distància crítica", de forma similar al caràcter dels fans, tal i com explica Jenkins (2010: 314). Hem observat les repetides insercions de comentaris que són felicitacions, opinions sobre el desenvolupament de les diferents plataformes i crítiques constructives. Hem observat el respecte que la majoria dels lectors han tingut sobre les incidències pròpies de la posada en marxa d'un projecte. Altres comentaris fets al web del diari, al Facebook i al Twitter, han generat en moltes ocasions en debats sobre les notícies, sobre tot a l'àrea de política i esports. Altres accions, com la participació en enquestes, han tingut un major ressò en aquestes àrees. Per tant, estar informat pot ser el principi d'un procés de consum del mitjà, que pot anar més enllà si es segueix el fil creat a la comunitat de seguidors i s'hi participa creant significats comuns. La comunitat de seguidors creada està en procés de creixement. Hem analitzat que el conjunt de seguidors de les xarxes *on-line* va créixer un 55 % en poc més d'un mes. Aquesta comunitat és la força de "l'activisme del consumidor" (Jenkins, 2010: 314) perquè són els que pressionen, qüestionen o comenten el funcionament dels serveis multiplataforma oferts pel diari i, per tant, són una font d'informació molt estimable per a procés de millora continua. Per altra banda, aquesta comunitat de lectors seguidors de la nova empresa *Ara* demostra que una part de les audiències és activa, fet de gran rellevància per a la transformació de les redaccions dels diaris tradicionals i els projectes de nous emprenedors. I des del punt de vista de la investigació sobre les comunitats de participació social, i sobre la cultura participativa, és cabdal per a entendre que allà on s'hi apliquen els instruments tecnològics necessaris per a la comunicació i la interacció probablement hi haurà un nínxol de persones actives interessades en utilitzar-les i apropiar-se-les per al consum quotidià.

L'anàlisi sobre les narratives ens ha mostrat que el model periodisme integrat exigeix el maneig de diferents narratives, que podríem dir transmediàtiques si ens atenem a les definicions descrites del terme, perquè el contingut informatiu està dissenyat per a cada plataforma amb la seva pròpia lògica narrativa i els nivells d'aprofundiment en la notícia està pensat per a ser assolit amb la consulta de les plataformes diferents, sobre tot el diari en versió paper, segons està configurada la distribució de continguts del diari *Ara*.

Per a completar l'anàlisi de les narratives hem incorporat les eines de la semiòtica, sobre tot, la semiòtica multimodal que és la que té en compte les narratives *across media* i dels textos que integren textos visuals i textos escrits.

La metodologia d'anàlisi de negoci permet analitzar el tipus de model de periodisme integrat i les estratègies de màrqueting dels nous mitjans d'informació. Hem analitzat la

coherència entre la missió, la visió i els valors del diari, perquè considerem que la clàssica teoria institucional de Porter segueix vigent en el món del mercat en l'era digital. Cal dir que no obstant aquest model pot ser completat amb el model d'empreses d'innovació oberta perquè està altament influenciat pel potencial d'Internet i els fluxos d'informació que es generen a les xarxes socials *on-line*. *Facebook* i *Twitter* són exemples de projectes de contingut obert, perquè permeten als usuaris compartir la seva informació entre ells i amb altres webs. Una empresa innovadora és aquella que combina les diferents competències o capacitats tecnològiques i les aplica per als seus fins comercials. Si aquesta premissa es sustentada per uns fonaments sòlids de principis institucionals, l'empresa té més possibilitats de competir al mercat. El que caracteritza les empreses innovadores és el dinamisme en la connexió entre tecnologia i persones i l'oferiment de nous productes i serveis per a una àmplia varietat de clients, usuaris, consumidors o audiència. Per tant, la capacitat col·laborativa, tant dins com fora de l'empresa, és a dir, entre els treballadors, i amb els consumidors és una de les competències de les empreses innovadores que indica també el grau de competència organitzativa de la mateixa.

2. El model de periodisme d'*Ara*

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. Destaquem només una que resumeix la situació dels mitjans d'informació a l'àmbit català i les possibilitats d'èxit i millora de la competència del sector, i del mercat laboral, així com el nínxol de lectors catalans que pot interessar-se per una oferta diferent, alternativa i en la seva pròpia llengua.

El diari *Ara* ens ha donat l'oportunitat d'estudiar un nou model de periodisme, en el context de parla catalana, que compleix amb els trets de competències dels nous mitjans d'informació i amb els de màrqueting de comerç electrònic descrits a dat. Per altra banda, la coherència i transparència de les seves dades públiques donen al projecte una solidesa conceptual que ens ha ajudat molt per a la configuració d'una nova metodologia d'anàlisi dels mitjans d'informació convergents.

El model d'*Ara* hauria de ser analitzat després d'un any de recorregut, pel moment ens quedem amb un projecte que sembla sòlid i que podria impulsar la transformació del mitjans tradicionals o servir de model per a nous emprenedors.

7. BIBLIOGRAFIA

- Barthes, Roland (1990), *La aventura semiológica*, Barcelona: Paidós
- Bateman, Robyn; Lyon, Larry (2002), [En línea] *Are Virtual Communities True Communities? Examining the Environments and Elements of Community*. *City & Community*, vol 1, núm.4: 373-390
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-6040.00031/abstract>
- Baym, Nancy K. (1998), *La emergencia de comunidad virtual*. A Jones, Steven G. (ed.) (2003) *Cibersociedad 2.0*. Barcelona: UOC
- Burkhalter, Byron (1999), *La lectura on-line de la raza. El descubrimiento de la identidad de raza en las discusiones de Usenet*. A Smith, Marc A.; Kollock, Peter (ed.) (2003), *Comunidades en el ciberespacio*. Barcelona: UOC
- Castells, Manuel (2003), *La societat xarxa*, Barcelona: UOC
- Charaudeau, Patrick (ed.) (2002), *Dictionnaire d'Analyse du Discours*. París: Seuil
- Deleuze, Gilles (1999), *Conversaciones (1972-1990)*. Valencia: Pre-Textos
- de Marinis, Pablo (2005), [En línea] “16 comentarios sobre la(s) sociología(s) y la(s) comunidad(es)“, en *Papeles del CEIC*, 15, CEIC (Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva): Universidad del País Vasco, <http://www.ehu.es/CEIC/papeles/15.pdf>
- de Torres Ramírez, Isabel (coord.) (1999), *Las fuentes de información. Estudios teórico-prácticos*. Madrid: Síntesis
- Domingo, David (2004), *Periodisme Digital a Catalunya. Radiografia de 445 webs informatius*. Barcelona: Col·legi de Periodistes de Catalunya
- Domingo, David; Quandt, Thorsten; Heinonen, Ari; Paulussen, Steve; Singer, Jane B.; Vujnovic, Marina (2008), *Participatory Journalism Practices in the media and beyond*, *Journalism Practice*, 2:3, 326-342
- Donath, Judith S. (1999), *Identidad y engaño en la comunidad virtual*. A Smith, Marc A.; Kollock, Peter (ed.) (2003), *Comunidades en el ciberespacio*. Barcelona: UOC
- DuVal, Anna. (1999), *Los problemas de resolución de conflictos en las comunidades virtuales*. A Smith, Marc A.; Kollock, Peter (ed.) (2003), *Comunidades en el ciberespacio*. Barcelona: UOC
- Drucker, Peter F. (1996), *La Gestión en un tiempo de grandes cambios*. Edhasa: Barcelona
- Eco, Umberto (1997), *Seis paseos por los bosques narrativos*. Barcelona: Lumen
- _____ (1993), *Lector in Fabula. La cooperación interpretativa en el texto narrativo*. Barcelona: Lumen
- _____ (1975), *La estructura ausente*. Barcelona: Lumen
- Gálvez, Ana, (2005) [En línea], *La puesta en pantalla: rituales de presentación en un foro virtual universitario*: RUSC. Revista de Sociedad y Conocimiento. Vol. 2. Núm. 1. <http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/galvez0405.pdf> (Accés: 16/11/2010)

- Hine, Christine (2004), *Etnografía virtual*. Barcelona: UOC.
- Jenkins, Henry (2010), *Piratas de Textos. Fans, cultura participativa y televisión*. Madrid: Espasa Libros
- _____ (2008), *Convergence culture. La cultura de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós
- _____ (2004), [En línea] *The Cultural Logic of Media Convergence*. International Journal of Cultural Studies. SAGE. (<http://ics.sagepub.com>) Vol 7(1): 33-43
- Kaplan, Robert. S.; Norton, David. P. (2004), *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Planeta
- Kelley, Liz; Gilbert, David; Mannicom, Robin (2003) [En línea], *How e-CRM can enhance customer loyalty*. Marketing Intelligence & Planning:21/4 (239-248) (<http://www.emeraldinsight.com/0263-4503.htm>)
- Kollock, Peter (1999), *La economía de la colaboración online. Regalos y bienes en el ciberespacio*. A Smith, Marc A.; Kollock, Peter (edt.) (1999), *Comunidades en el ciberespacio*. Barcelona: UOC, 2003
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2003), *Fundamentos de marketing*. México, Pearson Educación
- Masip, Pere (2008), *Internet a les redaccions. Informació diària i rutines periodístiques*. Barcelona: Trípodós
- Moser-Wellman, Annette; Vahlberg, Vivian; Durkes, Diana, Edwards, Jennifer (2008), [En línea] *Six Competencies of the Next Generation News Organization*. Media Management Center North Western University: <http://mediamanagementblog.files.wordpress.com/2008/11/sixcompetencies.pdf> (accés 20/12/2009)
- Murray, J.H. (1999), *Hamlet en la holocubieta. El futuro de la narrativa en el ciberespacio*. Barcelona: Paidós
- Pavlik, John V. (2005), *El periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Barcelona: Paidós
- Porter, Michel E. (2001), *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review (març) (62-78)
- _____ (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés
- _____ (1991a), *Estrategia competitiva*. Cecs. México D.F.
- _____ (1990), *La ventaja competitiva*. Cecs. México D.F.
- Quinn, Stephen; Filak, Vincent F. (2005), *Convergent Journalism: An Introduction*. Focal Press. Elsevier: Burlington (EUA)
- Rheingold, Howard (2002), *Smart Mobs*. New Caledonia: Basic Books
- Roig, Antoni (2008), *Cap al cinema col.laboratiu: pràctiques culturals i formes de producció participatives*. Barcelona (Tesi Doctoral, UOC)

- Ryan, Marie-Laure (ed) (2004), *Narrative across Media. The languages of Storytelling*. Nebraska: University of Nebraska Press
- Salaverría, Ramón; Negrodo, Samuel (2008), *Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona : Sol90
- Salaverría, Ramón (coord.), (2005), *Cibermedios. El impacto de internet en los medios de comunicación de España*. Sevilla: Comunicación Social ediciones y publicaciones
- Scolari, Carlos (2004), *Hacer Clic. Hacia una sociosemiótica de las interacciones digitales*. Barcelona: Gedisa
- Selwyn, Neil Robson; Kate, (1998), [En línea] *Using e-mail as a research tool*. Social Research Update: <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU21.html>
- Steinfeld, Charles; Whitten, Pamela (1999), *Community Level Socio-Economic Impacts of Electronic Commerce*. Journal of Computer-Mediated Communication (1-9)
- Taylor, Steve.J.; Bogdan, Robert (2008), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona: Paidós
- Thompson, John.B. (1998), *Los media y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- van Dijk, Teun .A. (1998), *Discourse as Structure and Process* (vol. 1), Londres: SAGE Publications
- _____ (1998), *Discourse as Social Interaction* (vol. 2), Londres: SAGE Publications

WEBGRAFIA

- Downie, Leonard; Schudson, Michael (2009), *The Reconstruction of American Journalism*:
http://www.cjr.org/reconstruction/the_reconstruction_of_american.php?page=2
 (acces 07/12/2010)
- CMS- MIT <http://cms.mit.edu/>
- I Congrés Internacional de Ciberperiodisme de Portugal (2008),
<http://blogciber.wordpress.com/2008/12/11/ramon-salaverria-uno-para-todos-y-todos-para-uno-los-medios-de-comunicacion-ante-la-convergencia-digital/>
 (acces 09/12/2010)
- Jenkins, Henry (2006), *Eight Traits of the New Media Landscape*
http://www.henryjenkins.org/2006/11/eight_traits_of_the_new_media.html (Accés 29/10/2010)
- _____ (2003), *Trasmedia Storytelling. Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling*
<http://www.technologyreview.com/biomedicine/13052/page1/> (acces 07/12/2010)
- Jarvis, Jeff (2010), *Entrevista Jeff Jarvis*:
http://www.elpais.com/articulo/reportajes/Algunos/periodicos/estan/disparando/mismos/elpepusocdmg/20100919elpdmgprep_2/Tes (Accés: 19/11/2010)

- O'Halloran, Kay; Smith, Brad (2010), *Multimodal Semiosis, Multimodal Semiotics: Digital Technologies and Techniques for Studying Multimodal Communication*: <http://www.semioticon.com/semiotix/2010/03/>
- O'Reilly, Tim (2005), *What is web 2.0*: <http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1> (accés 13/12/2010)
- Pardo, Hugo; Scolari, Carlos, (2009), *E-Week 2009: narratives transmediáticas* <http://digitalistas.blogspot.com/2009/05/e-week-2009-narrativas-transmediaticas.html> (Accés: 3/11/2010)
- Rheingold, Howard. (2009), *Com crear amb èxit una comunitat virtual*, http://www.uoc.edu/portal/catala/la_universitat/sala_de_prensa/noticies/2009/noticia_026.html (Accés: 3/11/2010)
- Scolari, Carlos (2009), *Hipermediaciones*. <http://hipermediaciones.com/2009/05/15/narrativas-transmediaticas/> (accés: 7/12/2010)
- The Telegraph: <http://www.telegraph.co.uk> (accés: 13/12/2010)
- Walker, Jill. (2004), *Distributed Narrative: Telling Stories Across Networks*. AoIR 5.0, <http://huminf.uib.no/~jill>
- Walker, Jesse (2004), *Old Media or New Media. Liket it or not, they're partners*, <http://reason.com/archives/2004/09/15/old-media-and-new-media> (accés 09/12/2010)
-

8. ANNEXOS

ANNEX 1: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

MODEL DE CREACIÓ D'EXPECTATIVES

1- Campanya de difusió.

- Quines són les plataformes i vies de difusió del nou diari.
- Temps de la campanya: quan va començar i fins quan durarà
- Teniu pensat fer campanya activa al País Valencià, Illes, etc.

2- Subscriptors al newsletter.

- Quants són i si coneixeu les vies de subscripció, és a dir, si han estat pel vostre web, per les xarxes socials, o per la difusió en els actes de presentació.

3- Participació presentacions.

- Nombre** de persones que han participat en cadascuna de les presentacions.
- Valoració quantitativa de les presentacions.** Ha estat el previsible segons la campanya de difusió?
- Nivell de participació activa** en les presentacions. Implicació del públic en les presentacions: preguntes, interès per les subscripcions, altres.

4- Què diuen de l'Ara altres mitjans.

- Teniu un recull de premsa consultable?
- Valoració del recull de premsa qualitativa.
- Valoració del recull de premsa quantitativa.

5- Xarxes socials

- Valoració quantitativa: correspon a les previsions?
- Les dades següents són correctes? Seria possible completar-les?

XARXES SOCIALS					
WWW	TWITTER	FACEBOOK	PRESENCIAL	NEWSLETTER	SUBSCRIPCIONS
2.763	4.727	25.942	28 presentacions comarques catalanes. Nombre de participants?	Periodicitat? Nombre de subscriptors?	Nombre de subscriptors? 4 ofertes: 40 dies per 40€ Del diumenge 28 de novembre de 2010 al dissabte 8 de gener de 2011. Anual (20% de descompte*) De dilluns a diumenge. Anual / laborables (20% de descompte) De dilluns a divendres. Anual / caps de setmana (20% de descompte.) Dissabtes i diumenges Anual / personalitzada

- Valoració qualitativa dels missatges rebuts a les Xarxes Socials: quin seria per a vosaltres el missatge col·lectiu?

MODEL DE CONVERGÈNCIA MEDIÀTICA

1. **Per què un diari en paper?**
2. **Els continguts de les diferents plataformes mediàtiques:**
 - a. **Continguts.** Quines seran les diferències principals entre els continguts del format en paper i els dels formats digitals.
 - b. **Convergència narrativa:** S'espera que el lector del paper vagi al digital per a completar la informació, i a l'inrevés? En cas afirmatiu: com serà l'estratègia comunicativa per a assolir l'objectiu?
 - c. **Narratives digitals:** Com se completarà la informació en els formats digitals: vídeos, enllaços a altres webs, etc.
 - d. **Hi haurà** altres estratègies diferents i noves per a crear un sistema informatiu fragmentat en diferents plataformes? Com s'assolirà la unitat informativa?
3. **Creació de comunitat:** Com es fomentarà la participació activa dels lectors: fòrums, comentaris, etc.
4. **Model de redacció:**
 - a. Com s'estructura la redacció: tipologia dels redactors digitals i tipologia dels redactors en paper.
 - b. Quines són les novetats de la redacció d'un diari que neix com a un nou model de periodisme?
5. **El diari en paper:** quina és la principal novetat i quines són les principals característiques.
6. **El diari digital:** quina és la principal novetat i quines són les principals característiques.

ANNEX 2: COMPOSICIÓ I ORGANITZACIÓ DIARI ARA

Director de diari: Carles Capdevila

Principals accionistes:

- Fundació Carulla (vinculada als propietaris de la Corporació Agrolimen)
- El periodista Xavier Bosch de TV3, presentador d'Àgora,
- Grup Cultura 03;
- El periodista corresponsal de TV3 a Washington i, presentador de Catalunya Ràdio, Antoni Bassas
- El conseller delegat del grup de comunicació Havas Media, Ferran Rodés
- El periodista, productor i director del programa de Tv3 Polònia, Toni Soler
- El periodista de TV3 Albert Om;
- El Grup Focus, dedicat a les arts escèniques i presidit per Daniel Martínez
- El directiu de Delta Partner Víctor Font

REDACCIÓ

- **Director**
Carles Capdevila
- **Subdirectors**
Ignasi Aragay
Manel Manchon
Ariadna Trillas
- **Edició digital**
Àlex Gutiérrez
Sílvia Barroso
- **Edició paper**
Pere Martí
Jordi Cortada
- **Política**
Ferran Casas
- **Internacional**
Marc Vidal
- **Economia**
Àlex Font
- **Ciutats**
Albert Balanzà
- **Territori**
Isaac Salvatierra
- **Cultura**
Andreu Gomila

- **Comunicació**
Laia Altarriba
- **Esports**
Toni Padilla

- **Llengua / Defensor del Lector**
Albert Pla Nualart
- **Disseny**
Cristina Córdoba

- **Edició paper**
Pere Martí
- **Tecnologia**
Àlex Poderoso
Marc Camprodon

- **Audiovisual**
Ines Cornelles
Marta Masdeu
- **Ciutats**
Albert Balanzà

EDITA: Edició de Premsa Periòdica Ara, SL.

- **President**
Oriol Soler
- **Director executiu**
Joan Alegre

- **Director financer**
Òscar Vilumara
- **Director comercial**
Sergi Germán

- **Director tècnic**
Josep Solé
- **Subscripcions**
Violeta Serra

- **Sistemes**
Sergi Ruiz
Guillem Espinosa

ANNEX 3: PERIODISME INTEGRAT DEL GRUP ARA

L'ARA ja és aquí

El diari ARA és ja una realitat, després que avui a mitjanit s'hagi posat en marxa la web. El primer número del paper arriba als quioscos demà.

REDACCIÓ

Barcelona | Actualitzada el 27/11/2010 11:45



La redacció de l'ARA

Aquesta nit s'ha posat en marxa la web de l'ARA, unes hores abans que els 120.000 exemplars del primer número imprès del diari arribin als quioscos. L'arrencada digital comporta també l'estrena de les versions per a mòbil i per a iPad, i dels serveis de Newsletters i SMS. Culmina així més d'un any de preparatius per dotar el país d'un nou diari que sigui “una àgora pública, que mira i explica el món des de Catalunya”, tal i com es recull en el manifest fundacional.

L'ARA és un diari impulsat des de tres àmbits. D'una banda, el grup Cultura03, líder de les revistes en català amb títols com Sàpiens, Descobrir, Cuina o Time Out. De l'altra, un conjunt d'empresaris i inversors, entre els quals hi ha la Fundació Lluís Carulla, el grup Focus, Ferran Rodés o Víctor Font (cofundador de Delta Partners). I, finalment, un grup de periodistes que formen el consell editorial i entre els quals hi ha Toni Soler, Albert Om, Antoni Bassas, Xavier Bosch i Carles Capdevila, que és el director del diari.

L'edició en paper es basa en l'anàlisi, el context i l'aprofundiment. Més que centrar-se en la crònica del dia anterior, dóna les claus per entendre la jornada en curs. La web té el domini de l'actualitat i inclou també tots els suports multimèdia i els espais de participació. També inclou els Punts de Trobada amb notícies, serveis i blogs dedicats a les següents comunitats: Time Out (oci a Barcelona), Criatures (pares i mares), Mestres

(comunitat educativa), Emprenedors, Ciència, VaDeJocs (videojocs), Descobrir (turisme interior), Cuina (gastronomia) i Sàpiens (història).

Per elaborar tots aquests continguts, l'ARA compta amb la primera redacció integrada de Catalunya, on prop d'un centenar de professionals treballen indistintament per tots els canals disponibles, per tal d'assegurar que cada notícia va a trobar el seu lector.

ANNEX 4: MANIFEST



ARA és un diari creat per un grup d'emprenedors dels àmbits periodístic, editorial i empresarial de Catalunya, que ens sentim compromesos amb la nostra societat. Som persones actives que hem demostrat que tenim iniciatives i que sabem dur-les a terme, inspirades per l'esperit crític però no instal·lades en la crítica.

ARA neix per ser una àgora pública, que mira i explica el món des de Catalunya. El món digital i les xarxes socials estan transformant el periodisme, desplaçant el lector cap a un protagonisme més gran. És en aquest sentit que *ARA* neix com alguna cosa més que un diari convencional, neix com una comunitat de persones lectores, connectades pel paper i per la pantalla. *ARA* serà un diari d'última generació tecnològica, un diari sense fronteres mentals.

Al mateix temps, *ARA* vol ser una resposta a un moment difícil pel periodisme, que afecta especialment la premsa escrita. És per això que *ARA* assumeix amb els seus lectors el compromís de recuperar els valors dels millors professionals del periodisme al país: la màxima qualitat i rigor ètic com a garant dels valors de la nostra societat. I per tot això també es compromet a fer un periodisme a favor del que ens fa grans, en contra del que ens empeteix, amb l'autoexigència màxima i la recerca de l'excel·lència, valors indispensables que ens donaran l'autoritat moral per ser exigents amb els altres.

ARA és un diari optimista perquè constatem amb orgull que els darrers anys de la nostra història han estat un èxit i creiem que celebrar-ho, a més de ser just cap als qui ho han fet possible, ens dóna ales a l'hora de començar a construir un demà en què tenim plena confiança.

Després d'un segle de guerres, dictadures i exilis, avui tenim un país amb concòrdia i cohesió social, dinàmic i plenament integrat a Europa, amb una cultura i una llengua vives que ens fan ser nosaltres, i una capital, Barcelona, que ens projecta al món. Els valors i les actituds que ens han portat fins aquí són la base d'un futur que volem esperançat i d'èxit.

ARA vol ser el diari dels que, orgullosos amb el passat, no es volen quedar aquí, dels que volen més, dels milers de ciutadans que són motor d'un país en marxa. *ARA* vol adreçar-se a la part més activa de la societat i molt particularment als educadors (mestres, pares, mares i educadors en el lleure) conscients de la seva alta missió, als emprenedors i empresaris compromesos, als promotors de l'associacionisme, als periodistes, a la gent que fa la nostra cultura, i a la comunitat de científics. Totes aquestes comunitats, així

com la gent més activa, necessiten avui, més que mai, l'alè i el reconeixement de la societat, i ARA es posa a la seva plena disposició per servir-los.

A més, Catalunya, avui, quan travessa el tràngol de la delicada situació econòmica internacional, viu també la mutació dels paradigmes polítics sorgits de la Transició espanyola, tot preguntant-se per l'articulació com a país mentre al carrer la realitat es cada vegada més mestissa. S'obren grans interrogants i alternatives, grans reptes i grans decisions. ARA vol contribuir al debat, parlant de tot sense dogmes i sense límits, perquè Catalunya aposti pel futur amb tota la seva ambició i energia, i esdevingui aviat una de les societats europees amb més prosperitat i benestar, capaç de generar riquesa immaterial i material per als seus ciutadans, de manera permanent i sostenible.

ARA és un diari que neix en plena crisi, i això no és una casualitat. Vivim canvis profunds arreu del món. Canvis socials, tecnològics, demogràfics, productius i de valors. Canvis de tota mena, que són les causes profundes de la crisi econòmica i financera actual. Aquests canvis generen reptes per al nostre país, i donar eines per transformar-los en oportunitats és una de les raons de ser d'ARA i la que explica per què ARA tria la crisi actual per néixer.

Per tot això, ARA vol ser el referent informatiu sòlid en aquest moment de canvi i de noves agendes. ARA vol ser la certesa diària dels que busquen noves fonts i noves visions, que concordin amb les que es van obrint pas amb naturalitat al compàs del canvi generacional i el curs de la història. ARA vol fer aquesta contribució amb humilitat, sense complexos, i amb plena llibertat, parlant de tot.

Tenim clar que la veritat té múltiples cares, que és un monstre meravellós i mític, que sempre la cerquem i mai l'arribem a trobar. Tindrem, doncs, la ingenuïtat i la valentia d'empaitar-la a cada pas i la humilitat de saber que mai serà nostra del tot. I tindrem, alhora, la convicció que el diari és dels qui el fem, però també dels qui el llegeixen. I per això, en primer lloc, entenem que un diari és més que un negoci privat: com el país al qual vol servir, és un ideal compartit, que es fa dia a dia, pàgina a pàgina, paraula a paraula. Amb tots els qui ens vulgueu fer confiança, comencem a escriure aquest futur des d'ARA.

Aquest manifest ha estat signat per tots els accionistes d'ARA i és la base ideològica sobre la que construïm el projecte.