

## La regulación europea, banda ancha móvil, nueva iconosfera audiovisual y actualización del Servicio Público Audiovisual en Cataluña

*Europako erregulazioa, banda zabal mugikorra, ikus-entzunezko ikonosfera berria eta Ikus-entzunezko Zerbitzu Publikoaren eguneratzea Katalunian*

European regulation, mobile broadband, new audiovisual iconosphere and update of the Public Service Media in Catalonia

Enric Marín i Otto\*

Universitat Autònoma de Barcelona

Jordi Fortuny i Batalla

Societat Catalana de Comunicació

**RESUMEN:** El artículo formula una propuesta de modelo teórico susceptible de ser aplicado al Servicio Público Audiovisual (SPA) de Cataluña, para actualizarlo de acuerdo con los retos que deberá afrontar en los próximos años. Dicha propuesta es resultado del análisis sobre las transformaciones en el sector audiovisual, el despliegue de las telecomunicaciones, el impacto de las nuevas directivas europeas y los organigramas de las radiotelevisión públicas europeas parecidas a la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA), con el fin de identificar las soluciones más eficientes a la hora de organizar el SPA. También aborda el rejuvenecimiento de la plantilla de trabajadores y la financiación necesaria para desempeñar la misión de servicio público.

**PALABRAS CLAVE:** audiovisual; Mercado Único Digital (MUD); banda ancha móvil; radiotelevisión; servicio público.

**ABSTRACT:** *The article formulates a proposal for a theoretical model that can be applied to the Public Service Media (SPM) of Catalonia, in order to update it according to the challenges it will have to face in the coming years. This proposal is the result of an analysis of the transformations in the audiovisual sector, the deployment of telecommunications, the impact of the new European directives and the organizational charts of European public broadcasters similar to the Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA), in order to identify the most efficient solutions when organizing the PSM. It also discusses the rejuvenation of the workforce and the funding needed to carry out the public service mission.*

**KEYWORDS:** *audiovisual; Digital Single Market (DSM); mobile broadband; radio TV; public service.*

\* **Correspondencia a / Corresponding author:** Enric Marín i Otto. Universitat Autònoma de Barcelona (Cataluña). Facultat de Ciències de la Comunicació. Edifici I-Despatx 407 (08193 Bellaterra, Cerdanyola del Vallès) – [enric.marin@uab.cat](mailto:enric.marin@uab.cat) – <https://orcid.org/0000-0002-6833-888X>

**Cómo citar / How to cite:** Marín i Otto, Enric; Fortuny i Batalla, Jordi (2022). «La regulación europea, banda ancha móvil, nueva iconosfera audiovisual y actualización del Servicio Público Audiovisual en Cataluña», *Zer*, 27(53), 41-63. (<https://doi.org/10.1387/zer.23827>).

Recibido: 18 julio, 2022; aceptado: 19 octubre, 2022.

ISSN 1137-1102 - eISSN 1989-631X / © 2022 UPV/EHU



Esta obra está bajo una Licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

## Introducción

Los cambios tecnológicos, de mercado y de hábitos de consumo, por un lado, las transformaciones en la distribución de contenidos audiovisuales y en las telecomunicaciones (emergencia de las OTT, despliegue del 5G...), por otro, y la nueva regulación europea —especialmente la Directiva de servicios de comunicación audiovisual<sup>1</sup> y el Código Europeo de las Comunicaciones Electrónicas<sup>2</sup>— impactan de lleno en el sector audiovisual y, de forma especial, en el servicio público, que se enfrenta a la necesidad de adoptar un nuevo modelo capaz de afrontar los nuevos retos. En el caso de Cataluña, se trata de retos singulares y complejos, por la composición cultural y nacional plural de la sociedad catalana.

A partir de los efectos de los cambios mencionados en los contextos europeo, español y catalán, el presente artículo formula una propuesta concreta de modelo teórico para el servicio público audiovisual (SPA) de Cataluña, con el objetivo de que pueda llevar a cabo su misión en el nuevo escenario.

Sobre los cambios y transformaciones del sistema audiovisual existe una literatura académica abundante (Gutiérrez, Espín & Fernández, 2016; Campos, 2017; Campos, Túñez *et al.*, 2021; Ofcom, 2020; Saurwein, Eberwein & Karmasin, 2019). También, aunque no tan profusa, sobre el impacto de la banda ancha móvil en la evolución inmediata de las industrias audiovisuales (Ejbye, 2018). Los mismos autores de esta comunicación han hecho contribuciones. Por el contrario, los trabajos dedicados al diagnóstico y diseño de la actualización del SPA en nuestro contexto son escasos.

## 1. Antecedentes. El choque del servicio público audiovisual con el futuro

### 1.1. CAMBIOS CON EFECTO DOMINÓ

A finales de 2017 identificamos ocho grandes cambios o tendencias en el panorama audiovisual, que afectaban de forma especial a las corporaciones públicas eu-

---

<sup>1</sup> Directiva (UE) 2018/1808 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de noviembre de 2018, por la que se modifica la Directiva 2010/13/UE sobre la coordinación de determinadas disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas a la prestación de servicios de comunicación audiovisual (Directiva de servicios de comunicación audiovisual), habida cuenta de la evolución de las realidades del mercado.

<sup>2</sup> Directiva (UE) 2018/1972 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de diciembre de 2018, por la que se establece el Código Europeo de las Comunicaciones Electrónicas (versión refundida). Texto pertinente a efectos del EEE.

ropeas del sector y que se habían puesto de manifiesto, sobre todo, a partir de 2008, coincidiendo con los inicios de la crisis financiera global (Fortuny, 2018). La crisis no fue la causante de los cambios, pero sí tuvo una fuerte influencia en alguno de ellos y contribuyó a otros de forma indirecta.

Los grandes cambios identificados entonces se han acentuado con el paso del tiempo: extensión de las nuevas infraestructuras de telecomunicaciones; aparición de nuevos dispositivos de consumo de contenidos audiovisuales; eclosión de nuevos actores y competidores en el mercado audiovisual; cambios de hábitos de consumo de contenidos audiovisuales y migración de las audiencias jóvenes hacia el consumo ATAWAD (*anytime, anywhere, any device*); bajada de audiencias de las emisiones lineales de radio y televisión y reducción de las inversiones publicitarias. Finalmente, también se ha producido un aumento de la media de edad de las plantillas de las corporaciones públicas audiovisuales.

Aunque son cambios de distinta naturaleza, forman una secuencia lógica impulsada por el efecto dominó, excepto en el último caso: el aumento de la media de edad de los trabajadores de las empresas públicas es consecuencia de una normativa y una gestión rígidas y de una débil reacción ante los cambios —el estancamiento— de no pocas corporaciones públicas (Donders, 2021). Uno de los ejemplos de lo que en 2017 vinimos en denominar el «choque con el futuro».

## 1.2. TRANSFORMACIÓN

Otra consecuencia de la crisis de 2008 fue que tanto los presupuestos como los recursos humanos y materiales de las corporaciones públicas europeas tendieron a la baja en muchos casos —no solamente a causa de la caída de la inversión publicitaria— y dejaron el SPA en situación de fragilidad frente a los cambios del mercado. Sin embargo, el debate sobre el futuro de las corporaciones públicas audiovisuales no debería limitarse a los aspectos económicos, por muy troncales que sean, sino que se debería de enmarcar en el contexto de crisis de modelo y de redefinición del papel del SPA.

Cualquier reflexión sobre los distintos aspectos del nuevo escenario (financiación, recursos humanos, cambio digital, oferta de contenidos, nuevos formatos, canales de distribución, audiencias, etc.) sería estéril si no tuviese presentes todos los factores —políticos, culturales, socioeconómicos, tecnológicos y estratégicos— que configuran el entorno actual de estas empresas, creadas y diseñadas durante la segunda mitad del siglo xx y con el reto de responder a los desafíos del siglo xxi.

Por ello, superada la crisis de 2008, la gran mayoría de las corporaciones públicas abrieron un debate sobre su futuro y sobre la necesidad de abordar sin demora

cambios más o menos importantes, según los casos, para transformarse de acuerdo con las nuevas realidades y desempeñar la misión de servicio público que tienen encomendada. Debate que dio a menudo como resultado la elaboración de documentos estratégicos, con distintos grados de ambición, y que se tradujeron en la práctica en planes de ajuste, reforma, reorganización o modernización (Fortuny, 2018).

No es exagerado definir este proceso como una transformación. En Cataluña el poder político no dio señales de afrontar este debate con seriedad hasta 2021<sup>3</sup>, casi siete años después de que el Parlament encargara la elaboración de un «Libro blanco del audiovisual» al Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC), casi cinco después de su publicación el 18 de enero de 2017 y dos años después de su actualización, en 2019.

El «Libro blanco» incluyó propuestas y orientaciones para impulsar la transformación, aunque el gobierno catalán y el poder político en general no las llegaron a tomar en consideración. Así, ya sean siete, cinco o dos años, en Cataluña el desarrollo del sector audiovisual en general y la actualización del SPA en particular acumulan un gran retraso. El presente artículo pretende contribuir a dicha actualización, aunque la transformación del SPA será siempre un proceso inacabado, porque los cambios del mercado se continuarán produciendo y la necesidad de adaptarse a ellos no caduca.

## 2. Metodología

El actual modelo de SPA en Cataluña, tanto desde un punto de vista estructural como desde el punto de vista de su relación con el sector audiovisual, ha quedado obsoleto y no puede dar una respuesta global satisfactoria a las misiones que tiene encomendadas. Es necesario definir las bases de un nuevo modelo impulsado desde las políticas públicas, como ya propuso en su día el «Libro blanco» del CAC en tres de sus recomendaciones:

A.2.5. En el marco el nuevo plan estratégico de la CCMA, evaluar, entre otras, la conveniencia de reorganizar la CCMA, sobre todo en relación con las actividades de producción y de prestación de servicios audiovisuales a petición, para responder a las nuevas dinámicas empresariales de los mercados audiovisuales y reforzar su centralidad en el desarrollo del sector en Cataluña.

A.2.8. Promover la modernización de la CCMA con la mejora de su modelo de gestión empresarial, para acelerar su adaptación a los cambios

---

<sup>3</sup> Partit dels Socialistes de Catalunya (2021). «La refundació de la CCMA: Uns mitjans públics a tot arreu i per a tothom». Barcelona: PSC.

continuados que tienen lugar en el mercado audiovisual y reforzar la participación de sus empleados en la gestión de la empresa.

A.4.3. Incluir en los contratos programa plurianuales de los prestadores públicos de servicios audiovisuales la previsión de inversiones según los distintos modelos de producción (propia, externa y ajena) para impulsar el crecimiento de las empresas y del sector con instrumentos de planificación y apoyo a la estabilidad. (Consell de l'Audiovisual de Catalunya, 2019)

Para prefigurar dicho modelo hemos reflexionado sobre las principales tendencias —enumeradas en el capítulo anterior— y los nuevos escenarios. También hemos observado la estructura organizativa de las radiotelevisiónes públicas europeas de países con características parecidas a Cataluña desde los puntos de vista nacional, lingüístico, demográfico o de dimensión empresarial: son las corporaciones vasca y gallega, la noruega y las de los países del centro y el norte de la Unión Europea —exceptuando Alemania y Luxemburgo, a causa de sus dimensiones—. Excepto en el caso de las dos autonómicas, todas las demás obtienen mejores resultados de audiencia de televisión que la CCMA. No hemos incluido en el análisis, a pesar de su interés, a la SRG SSR suiza, por su organización especial y poco comparable a las otras radiotelevisiónes públicas, debido a su carácter multilingüe. Tampoco a la RUV islandesa, de características también singulares, ni a las grandes del sector, que disponen de un volumen de recursos muy superior al resto de corporaciones (BBC, FT, RAI, RTVE o ZDF).

De las distintas corporaciones observadas, hemos analizado los tres primeros niveles directivos del organigrama interno, es decir, los cargos ejecutivos y de gestión, dejando al margen las estructuras relacionadas con la gobernanza y los aspectos político-institucionales (aunque en algunos casos se entremezclan con la estructura directiva). Nuestro objetivo ha sido identificar un modelo teórico de organización basado en la praxis más generalizada en estos momentos en el sector.

La adopción de este modelo organizativo debería facilitar la optimización de los recursos materiales y humanos —y, por tanto, la mejora de resultados— de la CCMA a medio plazo, siempre que dichos recursos fuesen los adecuados. Por ello, el nuevo modelo que proponemos incluye una propuesta *sine qua non* de aportación pública *per cápita* al SPA de Cataluña y un objetivo de media de edad de la plantilla, con el fin de rejuvenecerla, puesto que ambos factores son absolutamente relevantes en la producción y distribución de contenidos audiovisuales de servicio público en el siglo XXI.

Sea como sea, ni siquiera la actualización del organigrama, de la financiación y de la edad media de la plantilla pueden garantizar que el SPA afronte con éxito los retos a los que se enfrenta, ya que además de disponer de los instrumentos adecuados

también es necesario acertar en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión cotidiana. Pero el acierto es algo difícil de objetivar y, en este caso, excede los propósitos del presente texto.

Como fuentes de datos económicos y cuantitativos hemos adoptado los informes «Funding of Public Service Media 2021» y «Public Service Media Barometer» de 2022 de la UER (Unión Europea de Radiodifusión) y el exhaustivo «Estudio de la situación y tendencias de los medios audiovisuales públicos europeos ante la sociedad digital (2020–2021)» de la Universidad de Santiago de Compostela, mientras que las consideraciones de carácter estratégico y de transformación del SPA que formulamos son deudoras, en buena parte, de los hallazgos de Karen Donders en «Public Service Media in Europe. Law, theory and practice» (especialmente en el capítulo 12, «Multi-platform strategies of public broadcasters in Ireland, the United Kingdom, Flanders and the Netherlands») y de Gloria Saló Benito en «Los formatos de televisión en el mundo. De la globalización a la adaptación local. Análisis de formatos nórdicos» (en los capítulos 4.8 y 5.2, sobre las productoras nórdicas y las conclusiones de la tesis respectivamente).

### **3. Nueva iconosfera audiovisual, regulación europea, banda ancha móvil**

#### **3.1. LOS EFECTOS DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL**

De forma esquemática, podemos identificar la nueva iconosfera audiovisual impulsada por la revolución digital con los siguientes conceptos o procesos:

1. Globalización de los ecosistemas comunicativos. Globalización que supone el desbordamiento parcial de los marcos estatales como marcos de referencia dominante en los procesos de circulación de bienes simbólicos. El concepto de Internet con el que se popularizó y con el que identificamos la operativa del nuevo ecosistema comunicativo se forma a partir de la vinculación de dos términos: internacional (inter) y red (net). El segundo término es el que describe el siguiente concepto:
2. Funcionamiento en red. Las tecnologías interactivas de comunicación representan la superación de la lógica unidireccional (*broadcast*) propia de los medios de comunicación analógicos tradicionales que hicieron posible la comunicación de masas.
3. Integración de todo tipo de contenidos y hegemonía de los contenidos audiovisuales. La traducción de todo tipo de información (alfanumérica, audiovisual...) a los códigos numéricos de la digitalización permite gestionar de forma agregada todo tipo de contenidos. Esto da ventaja a los contenidos culturales audiovisuales. Asimismo, permite superar la división rígida

de los antiguos medios analógicos. Por un lado, las industrias culturales deben adaptarse a la nueva lógica de convergencia de contenidos. Y, por otra parte, las audiencias están en condiciones de definir la «dieta comunicativa» de forma personalizada.

4. Compresión, fiabilidad de la señal y multiplicación de la oferta de contenidos. La digitalización también permite aumentar de forma exponencial el caudal, calidad y fiabilidad de la información transmitida. Con ello, aumenta la capacidad efectiva de la oferta en cantidad y diversidad, así como la disponibilidad prácticamente ilimitada de contenidos audiovisuales.
5. Asincronía y ubicuidad de la recepción. La concurrencia de los procesos descritos ha roto la lógica de la recepción sincrónica propia de la comunicación de masas basada en formas analógicas de transmisión. La mayor parte de los contenidos están disponibles en cualquier momento y cualquier sitio (es el fenómeno ATAWAD, al que ya nos hemos referido). Los objetos que más gráficamente ilustran esta realidad son las tabletas y, sobre todo, los *smartphones*, los dispositivos por excelencia del nuevo paisaje comunicativo.

En este contexto, las transformaciones de las industrias audiovisuales desde mediados de los años noventa del siglo pasado han observado las siguientes tendencias:

- consolidación creciente de los procesos de integración horizontal de las empresas de producción a escala transnacional;
- tendencia a la integración de actividades audiovisuales, culturales y creativas, como forma de organización industrial;
- alteración de la distribución de ingresos de los servicios audiovisuales tradicionales, con desplazamiento a formas de publicidad personalizada operada por algoritmos y la gestión masiva de datos;
- consolidación de las formas de empaquetamiento del audiovisual con los servicios de telecomunicaciones; y
- desarrollo de nuevas empresas de distribución y comercialización audiovisual, catalogadas como OTT. Las OTT han desplegado varios modelos de negocio que cubren todo el espectro de las comunicaciones y el entretenimiento: buscadores y redes sociales, vídeo y televisión a la carta, música y radio a la carta, llamadas de voz por IP, mensajería instantánea o aplicaciones web y de almacenamiento.

De todo ello podemos extraer dos conclusiones. Una primera, ya apuntada, que el peso de las industrias culturales se desplaza de forma creciente y sostenida hacia el sector del audiovisual. Y, una segunda, tanto o más relevante, que el sector del audiovisual está ya plenamente integrado en el ámbito de las telecomunicaciones. De hecho, los mayores beneficios de las compañías de telecomunicaciones ya están vinculados con la producción y distribución de contenidos audiovisuales (Marín, 2020).

Esta alteración de la iconosfera audiovisual modifica también los hábitos de consumo de las audiencias, particularmente entre la juventud. En Europa, las tendencias más relevantes a efectos de la cuestión considerada en esta comunicación serían las siguientes:

- mantenimiento de la televisión de pago, con protagonismo creciente de los grandes operadores de telecomunicaciones;
- descenso del consumo cinematográfico a través de las ventanas tradicionales de difusión —vídeo, DVD y sala de exhibición— y aumento del uso de los servicios a la carta;
- estabilidad, con ligeras pérdidas, en los hábitos del consumo de radio;
- apertura del consumo televisivo y audiovisual a nuevos servicios en Internet y
- reducción moderada del consumo de televisión lineal e incremento constante del consumo en diferido (lo que condiciona radicalmente la actualización de la misión y las estrategias del SPA).

### 3.2. UN EDIFICIO SUSTENTADO EN TRES COLUMNAS

El proyecto de construcción europea es como un edificio que se sustenta sobre tres columnas asimétricas. La económica, la política y la cultural. De las tres pilastras, la más robusta es la económica. Es cierto que está aquejada por todo tipo de desequilibrios, pero es más sólida que la pilastra política, manifiestamente erosionada por déficits de representatividad democrática y corporativismos estatales. Y la columna más precaria es la cultural. El hecho es preocupante en la medida en que sin políticas culturales comunes y ambiciosas es imposible definir una identidad de proyecto basada en valores democráticos compartidos.

Un solo dato nos permite entender la situación: los consumos audiovisuales mayoritariamente compartidos por la ciudadanía europea son los de producción norteamericana. El componente básico de la dieta audiovisual de las diferentes culturas europeas es una mezcla de productos locales y productos globales con denominación de origen preferentemente estadounidense. En la cultura audiovisual europea el imaginario propio compartido, sencillamente, no existe. Con el objeto de intentar corregir este déficit estructural, en los últimos años la UE ha ido definiendo las bases del proyecto estratégico definido como Mercado Único Digital (MUD). El proceso hasta llegar a la concreción del MUD no ha sido rápido, ni lineal (Petit, 2017). Los episodios clave son los siguientes:

- 1993. *Informe Bangemann* (Comisión Europea). Introducción del concepto de «sociedad de la información» en las políticas de la Comisión Europea. La inspiración general conectaba con las políticas liberalizadoras.



- 2000. *Agenda de Lisboa*. (Consejo de Europa). Apuesta por la economía basada en el conocimiento e introducción del concepto de cohesión social asociado a las políticas digitales. Los objetivos definidos en este documento solo han sido parcialmente realizados o completados.
- 2005. *i2010: la sociedad de la información y los medios de comunicación al servicio del crecimiento y la ocupación* (Comisión Europea). Consolidación del concepto de sostenibilidad en las políticas digitales.
- 2010. *Una Agenda Digital para Europa* (Comisión Europea). Introducción del concepto MUD y apuesta por la centralidad de las infraestructuras y el ancho de banda.
- 2015. Estrategia para el MUD (Comisión Europea). El principio básico se podría resumir en el objetivo de trasladar al mercado digital lo que ya existe en el mercado de los «productos físicos».

La estrategia europea para hacer posible el MUD requiere priorizar el despliegue de las telecomunicaciones inalámbricas móviles en red de banda ancha, que en estos momentos es sinónimo del 5G. Para lo que es preciso hacer uso de una parte importante del espectro radioeléctrico: la UHF. La «crema» del espectro radioeléctrico que han estado ocupando las emisiones de la televisión analógica tradicional y de la TDT. Todo ello requiere reordenar el espectro con el objetivo de liberar espacio para establecer las comunicaciones móviles de banda ancha. Es lo que se ha denominado el «dividendo digital». Los momentos más significativos del proceso serían los siguientes:

- 2014. Publicación del «Informe Lamy». En este documento se recomienda orientar la banda de 700 MHz hacia las comunicaciones electrónicas inalámbricas de banda ancha. Es, claramente, el documento que marca las políticas posteriores.
- 2015. Primer «dividendo digital», con afectación a la banda 800 MHz.
- 2016. Plan para el despliegue del 5G.
- 2017. Decisión del Consejo y del Parlamento Europeo para liberar la banda 700 MHz para el 5G.
- 2018. Adopción del nuevo Código Europeo de las Comunicaciones Electrónicas.

De acuerdo con la planificación, estaban previstos dos momentos críticos en el calendario. En primer lugar, el año 2020. Antes de acabar el año, la mayoría de los estados miembros habrían de haber completado la asignación de la banda 700 MHz para hacer posible el despliegue del 5G, ocupando una franja significativa del espectro que hasta el momento utilizaba la TDT, lo que obligó a resintonizar los receptores de televisión. Y para ese mismo 2020 estaba previsto un ensayo sobre las posibilidades narrativas audiovisuales del 5G, aprovechando la celebración de un espectáculo deportivo de referencia como es la Euro 2020 de fútbol, aunque la pandemia de la COVID-19 frustró la iniciativa.

Aun así, para 2025 está prevista la culminación del despliegue de la infraestructura que ha de permitir generalizar las comunicaciones basadas en el 5G. Como sucede en otros campos, el progreso de los estados miembros de la UE en la ejecución de la planificación prevista es desigual. Los estados que han acumulado más atrasos han sido Irlanda, Luxemburgo, España, Croacia y Letonia. En el caso de España, además, este retraso ha coincidido con la tardanza en la transposición de las directivas europeas<sup>4</sup>.

### 3.3. CERTIDUMBRES E INCERTIDUMBRES EN TORNO AL 5G

Entre los factores y escenarios que marcan el desarrollo del sector, los relativos a las telecomunicaciones y a los distintos dispositivos de consumo son determinantes porque el 100% de la distribución, la oferta y el consumo de contenidos audiovisuales se canaliza a través de ellos. En cambio, a menudo las estrategias del SPA otorgan poca importancia al papel central de esta cuestión (Donders, 2021).

Se trata sin duda de una herencia cultural del pasado, cuando el único canal de distribución de contenidos audiovisuales era la radiodifusión por ondas hertzianas, a través de las emisiones lineales desde un emisor hacia multitud de receptores simultáneos, anónimos y pasivos. Las corporaciones públicas audiovisuales europeas se fundaron casi todas en esta época, en el siglo pasado, con poquísimas excepciones (una de las cuales es la CVMC valenciana, creada el 15 de julio de 2016).

Como hemos visto en el anterior apartado 3.2, el despliegue de las tecnologías 5G en los próximos años exigirá un uso más intenso y extenso del espacio radioeléctrico, con las consiguientes reordenaciones de frecuencias. A efectos del presente artículo<sup>5</sup>, la principal duda sobre el avance del 5G es si requerirá el uso del espectro sub 700, es decir, la banda de frecuencia de 470-790 MHz<sup>6</sup>, que en estos momentos utiliza la TDT.

De momento, la Decisión (UE) 2017/899 del Parlamento Europeo y del Consejo de 17 de mayo de 2017 sobre el uso de la banda de frecuencia de 470-790 MHz en la Unión, garantiza el acceso del *broadcast* al espectro sub 700 «como mínimo hasta 2030». Si a finales del decenio el 5G ganase la partida y la TDT tuviese que

---

<sup>4</sup> La transposición se ha materializado en la Ley 11/2022, de 28 de junio, General de Telecomunicaciones y la Ley 13/2022, de 7 de julio, General de Comunicación Audiovisual.

<sup>5</sup> Los cambios y mejoras que introducirá el 5G no solo afectan a la distribución de contenidos audiovisuales, caso que nos ocupa, sino también a la producción de dichos contenidos.

<sup>6</sup> La banda de 470-790 megahercios, también conocida como espectro sub 700.

abandonar las emisiones del espectro sub 700, las repercusiones serían de gran magnitud: el nuevo escenario comportaría una prematura agonía de la TDT y la transición definitiva hacia la televisión IP (a través de la banda ancha, fija o móvil), con consecuencias en el despliegue de nuevas infraestructuras de telecomunicaciones, en la facilidad o gratuidad de acceso a los contenidos del SPA, en el desarrollo de nuevas plataformas y dispositivos de consumo y, por tanto, en las estrategias de distribución.

Las decisiones sobre esta cuestión se adoptarán en los próximos años, con las World Radiocommunication Conferences de 2023 y de 2027 marcadas en rojo en el calendario. Las ventajas del 5G en la distribución de la señal televisiva (el 5G Broadcast) parecen concentrarse de momento en los dispositivos móviles, mientras que las prestaciones y la eficiencia de la TDT, especialmente la TDT híbrida<sup>7</sup>, la convierte en la mejor opción en los hogares de las zonas urbanas. A pesar de ello, algunos observadores de primera línea, como por ejemplo el grupo Deloitte —líder mundial del sector de la consultoría—, no parecen tener dudas sobre lo que sucederá en el horizonte 2030:

El todo-IP se convertirá en el estándar para la distribución de TV y vídeo. La infraestructura de fibra y las redes 5G acogerán el aumento masivo del tráfico digital causado por un uso cada vez más flexible y móvil de la oferta mediática. (Boehm, Esser, Lee & Raab, 2018)

No es objeto del presente artículo adivinar cuál será la solución que finalmente adopten los gobiernos y el sector de las telecomunicaciones, aunque sí llamar la atención sobre la necesidad de que el SPA esté a punto para llevar a cabo su misión sean cuales sean los escenarios de futuro. En la decisión final sobre el uso del espectro pesarán tanto los aspectos técnicos como los económicos y geopolíticos, por lo que es relevante analizar la correlación de fuerzas.

Así, mientras que los intereses del SPA giran en torno al mantenimiento del *statu quo* y del desarrollo de la TDT híbrida y de la televisión IP en paralelo, las grandes compañías de telecomunicaciones y los gigantes de Internet lo apuestan todo a esta segunda opción a través de la expansión del 5G y la banda ancha —con grandes perspectivas de monetización—, lo que nos llevaría efectivamente al «todo-IP» que pronosticaba Deloitte. En esta competición, las fuerzas son desiguales: las diez principales compañías europeas de telecomunicaciones<sup>8</sup> —Telefónica SA incluida—,

---

<sup>7</sup> La TDT híbrida es una tecnología que permite la interactividad y el acceso a contenidos ofrecidos por las cadenas de televisión, a través de Internet, desde el mismo canal de TDT.

<sup>8</sup> Deutsche Telekom, Telefónica, Vodafone, Orange, BT, Telecom Italia, Telenor, Swiss Com, Telia y Bouygues Telecom.

tienen unos ingresos anuales que superan 8,2 veces a los de las 66 corporaciones públicas audiovisuales europeas en conjunto. Por otra parte, los diez gigantes mundiales de la tecnología y de Internet<sup>9</sup> tienen un peso 26,7 veces superior a la suma de todos los *broadcasters* públicos europeos (UER, 2021). Por lo tanto, la capacidad de presión del sector privado parece evidente, mientras que la del sector público —David contra Goliat...— es incierta.

## 4. Actualización del Servicio Público Audiovisual

### 4.1. DE RADIOTELEVISIÓN A CORPORACIÓN MULTIMEDIA

Las radiotelevisiónes públicas europeas tienen características similares, porque la mayoría fueron concebidas a imitación de la BBC. Al mismo tiempo, son diversas y entre ellas hay diferencias derivadas de la dimensión y de factores culturales y políticos, diferencias que a menudo las hacen singulares.

En mayor o menor grado, todas han chocado con los grandes cambios de principios del siglo XXI, especialmente aquellos derivados de la digitalización, y han tenido que realizar la transición desde un modelo clásico de radiotelevisión hacia un modelo de corporación multimedia. A menudo esta transición se ha hecho a regañadientes, bajo la presión de los cambios externos, y —como hemos argumentado antes— sin llegar nunca a destino porque cada vez hay más cambios y son más rápidos, como los descritos en el capítulo 3.

Ante esta situación es imperativo adaptar las estructuras y la organización del SPA a los nuevos escenarios y corregir los desequilibrios acumulados a lo largo de la última década, para adquirir la potencia y la flexibilidad necesarias para afrontar el futuro. Entre las reformas a acometer está la adopción de un nuevo organigrama que permita optimizar los recursos disponibles, gestionarlos con eficiencia y reaccionar con agilidad y eficacia ante los distintos retos.

### 4.2. LOS CASOS ANALIZADOS

Las once corporaciones analizadas son las siguientes: las nórdicas (DR danesa, YLE finlandesa, NRK noruega y SVT sueca), las dos belgas (RTBF francófona y VRT flamenca), la ORF austríaca, la NPO holandesa y la RTÉ irlandesa. También la EITB vasca y la CRTVG gallega, que en años recientes han realizado cambios de envergadura en sus organigramas y que comparten con la CCMA factores determi-

---

<sup>9</sup> Amazon, Apple, Alphabet, Microsoft, Alibaba, Facebook, Tencent, Netflix, Baidu y Nintendo.

nantes como la singularidad lingüística y un *share* de audiencia de televisión superior a los dos dígitos (características que, de forma agregada, no se dan en ninguna otra radiotelevisión pública autonómica).

Entes públicos	Habitantes 2021 (millones de personas)	Plantilla <sup>1</sup>	Aportación pública 2019 (millones de euros) <sup>1</sup>	Aportación mensual per cápita 2020 (euros) <sup>3</sup>	Presupuesto total con relación al PIB (2018) <sup>1</sup>	Share televisión <sup>2</sup>
NRK (Noruega)	5,39	3.374	591,33	8,31	0,16%	43,0
YLE (Finlandia)	5,53	3.110	471,96	7,30	0,20%	43,1
DR (Dinamarca)	5,84	2.986	485,88	6,81	0,18%	32,7
ORF (Austria)	8,93	3.013	643,34	6,04	0,26%	32,8
SVT+SR+UR (Suecia)	10,37	2.100 (SVT)	753,12	5,96	0,17%	34,5
EiTB (País Vasco)	2,21	965	140,00	5,33	2,13%	13,3
RTBF (Bélgica francófona)	4,50	1.963	284,56	5,04	0,21%	26,6
RTÉ+TG4 (Irlanda)	5,00	1.859	230,72	3,89	0,11%	29,0
VRT (Bélgica flamenca)	6,58	2.109	267,58	3,15	0,16%	37,6
CRTVG (Galicia)	2,69	955	100,00	3,06	1,81%	11,1
NPO (Holanda)	17,47	1.100	596,50	2,88	0,11%	35,5
CCMA	7,76	2.436	238,04	2,59	1,44%	16,4
ARD+ZDF (Alemania)	83,15	22.483+3.446	7.533,22	8,32	0,28%	49,0
BBC+CH4+S4C (Reino Unido)	67,02	22.328 (BBC)	4.468,05	5,74	0,28%	41,2
FT+FMM+Radio France (Francia)	67,43	10.316 (FT)	3.332,39	4,18	0,17%	30,3
RTVE	47,39	6.500	925,76	1,69	0,08%	14,5
Media Unión Europea				3,23	0,16%	
Media UER				3,06	0,16%	

1. Datos de Campos *et al.* (2021), UER (2022) y memorias anuales de las distintas corporaciones.
2. CCMA, CRTVG, EiTB y RTVE, datos de 2021; ARD+ZDF, BBC+CH4+S4C, DR, NPO, NRK, ORF, RTBF, RTÉ+TG4, VRT y YLE, datos de 2020. Las demás, datos de 2015-2016 (*Public Service Media in Europe: Exploring the Relationship between Funding and Audience Performance*, 2019).
3. CCMA, CRTVG, EiTB, NPO, RTVE y media UER, datos de 2019.

FIGURA 1

### Datos comparativos de las radiotelevisiónes públicas europeas analizadas

#### 4.3. ORGANIGRAMAS SIN DIRECCIONES DE RADIO NI DE TELEVISIÓN

Diez de los once entes analizados están encabezados por una Dirección General unipersonal, bajo la supervisión de los consejos de administración o de vigilancia nombrados por las asambleas legislativas. La excepción es la NPO holandesa, que tiene al frente un Consejo directivo colegiado.

En tres casos, las direcciones generales son de hecho un departamento de dimensiones notables que concentra diferentes servicios centrales, como la comunica-

ción corporativa, las relaciones externas, la asesoría jurídica, el departamento de estrategia, las relaciones internacionales e incluso, a veces, los recursos humanos.

El segundo nivel del organigrama reúne a las direcciones de las diferentes áreas o departamentos, que forman un comité ejecutivo o consejo directivo encabezado por la Dirección General. En la mayoría de los organigramas hay siete áreas o direcciones presentes en este segundo nivel (figura 2).

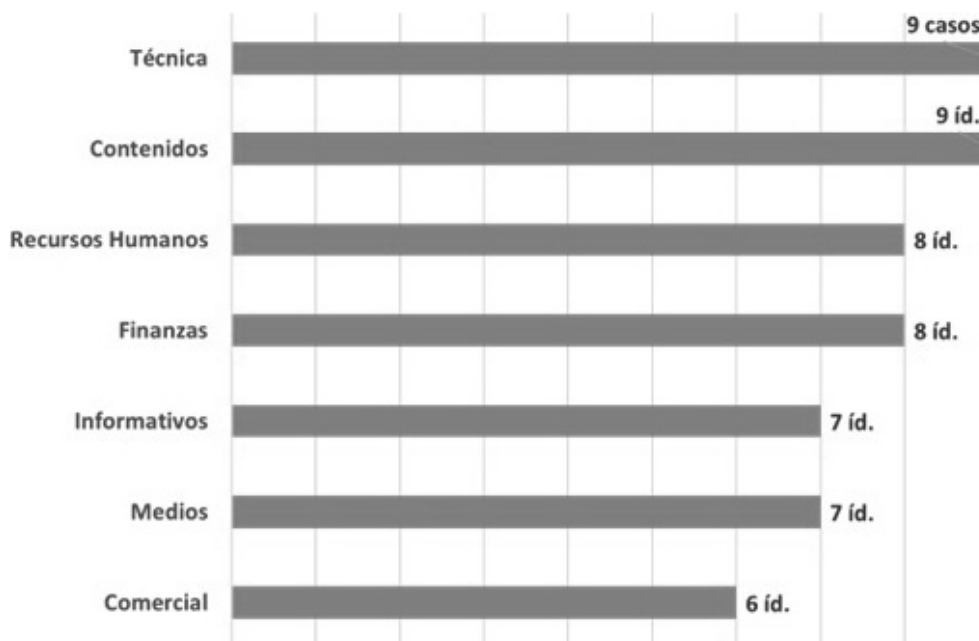


FIGURA 2  
Áreas o direcciones presentes en más casos  
en los organigramas de las radiotelevisiones públicas analizadas

Como se observa, en siete de los once organigramas existe una única Dirección de Medios en lugar de las direcciones tradicionales de la radio y de la televisión. De los cuatro casos restantes, dos de ellos ni siquiera incluyen una Dirección de Medios ni direcciones de radio o televisión en el segundo nivel del organigrama: son la VRT flamenca y la RTÉ irlandesa, que las integran en áreas con muchas otras competencias (VRT en las direcciones de Contenidos y de Conexión, y RTÉ en las de Contenidos y de Audiencias, Canales y Marketing).

Solo dos únicos casos de entre todos los analizados (ORF austríaca y NPO holandesa) tienen direcciones de radio y de televisión en el segundo nivel directivo, aunque en el caso holandés se denominan —significativamente— de audio y de vídeo.

#### 4.4. LAS DIRECCIONES DE INFORMATIVOS MULTIMEDIA

En siete casos la Dirección de Informativos forma parte del segundo escalón directivo, en relación directa con la Dirección General del ente: NRK, SVT, YLE, VRT, RTÉ y CRTVG. En la RTBF, la Dirección de Informativos está incluida en la División de Contenidos y es la única dirección del tercer nivel directivo que participa en el comité ejecutivo de forma permanente. Todas ellas son direcciones multimedia, por lo que en mayor o menor medida deben de haber realizado la convergencia de redacciones.

En los otros cuatro casos, ya en el tercer nivel directivo, las direcciones de informativos forman parte de otras direcciones con competencias más amplias (DR, EiTB, ORF y NPO).

#### 4.5. LAS DIRECCIONES DE CONTENIDOS, DE INNOVACIÓN Y DE ESTRATEGIA

La Dirección de Contenidos es una figura que se repite en nueve de los once casos analizados. No todas las direcciones de contenidos tienen el mismo nombre ni son idénticas en cuanto a funciones, pero en términos generales tienen más coincidencias que diferencias y tienen carácter multimedia.

Por otra parte, cada vez son más frecuentes las unidades dedicadas a la innovación o a la estrategia. Así, la CRTVG gallega dispone de una unidad de Organización y Gestión del Cambio dentro de la Dirección General y de un Área de Innovación y Negocio en el segundo nivel (que incluye una unidad específica de Innovación en el Entorno Digital). La RTÉ también tiene las direcciones de Transformación y Tecnología y de Estrategia (con una unidad específica de Alianzas e Innovación) en el segundo nivel.

En cuanto a la estrategia, la RTÉ, EiTB y las cuatro corporaciones nórdicas incorporan direcciones de estrategia en el segundo nivel (NRK, YLE, SVT) o en el tercero (DR). Además, la Dirección General de la ORF, el Consejo directivo de la NPO y la Dirección de Tecnología e Infraestructuras de la VRT incorporan unidades especializadas en el pensamiento y el desarrollo estratégicos.

#### 4.6. UN ORGANIGRAMA IDEAL

Las conclusiones de este análisis nos permiten aventurar un modelo de organización sencillo, estructurado en torno a un organigrama ideal, comprensible y transparente, dotado de la flexibilidad necesaria para reaccionar con agilidad a los cambios del mercado, cada vez más frecuentes y rápidos. De acuerdo con las tendencias

más innovadoras, proponemos un modelo circular, en lugar de piramidal o vertical, complementado con nodos de coordinación transversal y multidisciplinaria propios de una organización en red. Este modelo —similar al de la YLE finlandesa— fomenta el trabajo en equipo a todo nivel y estimula la iniciativa de los profesionales y la apertura de miras frente al cambio y la innovación.

En la cúpula, bajo el control de la presidencia y el consejo de administración, se sitúa una Dirección General dotada de unos servicios centrales ágiles y capaces, y de nodos de coordinación transversal (figura 3).



FIGURA 3

**Propuesta de servicios centrales corporativos,  
directamente vinculados a la Dirección General**

En el segundo nivel, liderado asimismo por la Dirección General, un comité de dirección formado por las personas responsables de las distintas áreas productivas y organizativas. La dirección corporativa de distribución de contenidos (medios) incluye: la gestión de las programaciones y de los catálogos a petición, la presencia en servicios audiovisuales a petición y en redes sociales y las tareas de edición de los servicios prestados. La dirección corporativa de producción y coproducción de contenidos incluye: la producción propia de contenidos, la adquisición de toda la programación externa (a terceros), la gestión de los acuerdos de producción asociada y



delegada y la gestión de los derechos. También puede incluir la dirección de informativos multimedia; si no lo hace, la dirección de informativos debe formar parte asimismo del comité de dirección (figura 4).



FIGURA 4

Propuesta de comité de dirección, encabezado por la Dirección General, con seis direcciones corporativas

#### 4.7. UNA FINANCIACIÓN ADECUADA

La adecuación de la estructura del SPA a las necesidades actuales y futuras no suple la insuficiencia de recursos, ampliamente diagnosticada en el caso de la CCMA (CAC, 2019). En el «Libro blanco» el CAC proponía «incrementar la aportación pública de 35,3 euros/habitante a 54,8 euros/habitante, es decir, un crecimiento de 19,5 euros/habitante» (calculado en relación con la aportación pública de 2017)<sup>10</sup>.

Si bien se trata de un objetivo con fundamento, la aportación media de la Unión Europea a las corporaciones públicas audiovisuales en 2019 —último año

<sup>10</sup> Consell de l'Audiovisual de Catalunya (2019). «Llibre Blanc de l'audiovisual de Catalunya». Barcelona: CAC.

con suficientes datos disponibles en este momento—, fue de 38,76 euros/habitante en términos anuales o de 3,23 euros/habitante en términos mensuales (figura 1). En el caso de la CCMA, esta aportación significaría un aumento moderado de 7,68 euros/habitante al año respecto a la aportación pública que recibió en 2019 (unos 60 millones de euros más al año en total) y, como objetivo a corto plazo, parece más realista, digerible y alcanzable.

Este primer objetivo es un primer paso para alcanzar el más ambicioso formulado por el CAC (54,8 euros/habitante al año, unos 150 millones anuales más), al que se debería tender de forma progresiva a medio plazo. Es obvio que el ritmo de aumento de la aportación pública a la CCMA estará condicionado por la situación de las cuentas públicas y por el modelo de financiación del SPA de cada momento: hay que contemplar la posibilidad de un cambio de modelo de financiación a medio plazo, más en línea con el sistema mayoritario en la Unión Europea (UER, 2022).

El mayor o menor rendimiento de la aportación pública al SPA será consecuencia, sobre todo, del acierto de los gestores y de las capacidades de la organización para desempeñar su cometido con niveles altos de calidad y productividad. Como pone en evidencia la tesis de Saló Benito sobre el caso nórdico (Saló, 2019), en la producción de contenidos audiovisuales la colaboración del SPA con el resto del sector es clave para la optimización de la inversión, tanto en términos cuantitativos y cualitativos como desde las perspectivas de las economías de escala, la competitividad, la retroalimentación del talento interno y externo y la innovación.

El porcentaje de horas de producción propia emitidas por TV3, la primera cadena de televisión de la CCMA, fue del 68% en 2021 (GECA, 2022). Aunque en el nuevo escenario de consumo audiovisual las horas de emisión lineal no son el único indicador relevante de la producción de televisión, parece razonable que este porcentaje vaya disminuyendo hasta niveles cercanos al 50% a medio plazo, más acorde con el papel del SPA de motor industrial del sector (Parlament de Catalunya, 2020).

#### 4.8. REJUVENECIMIENTO

Cambio organizativo y aumento de recursos financieros son condiciones necesarias, aunque no suficientes, para la puesta al día del SPA en Cataluña. También es preciso —entre muchos otros factores— el rejuvenecimiento de la plantilla, que en 2021 tenía una edad media de 50,9 años (CCMA, 2022)<sup>11</sup>, mientras que la media aritmética en las corporaciones europeas analizadas se situaba en los 47,5 años, con SVT (45), VRT (45) y RTÉ (46) entre las más jóvenes (UER, 2022).

---

<sup>11</sup> El 30 de abril de 2022 la edad media de la plantilla de la CCMA era ya de 51,3 años (51,9 en varones y 50,4 en mujeres).

Huelga argumentar la necesidad de rebajar la edad media de la plantilla en una organización que, como hemos visto, acumula años de retraso en la adaptación a los nuevos escenarios. Para recuperar las audiencias jóvenes, adolescentes e infantiles hay que conectar con ellas desde la empatía, la complicidad y la proximidad, desde un conocimiento directo y una comprensión implícita y natural de las preferencias del público.

Acercar la media de edad de los trabajadores del SPA a la media de edad de la población contribuye sin duda a ello<sup>12</sup>, aunque la rigidez del sector público en materia de gestión laboral dificultará la rebaja de la media de la CCMA a corto plazo. Por ello, aumentar la proporción de trabajadores jóvenes y fijar una media de 47,5 años<sup>13</sup> como objetivo indicativo a medio plazo sería, sin duda, ambicioso, a la vez que deseable (independientemente del número de trabajadores que integren la plantilla en cada momento).

Añadamos que la media de edad no es el único indicador pendiente de mejora en el ámbito de los recursos humanos en la CCMA, puesto que aspectos como la paridad de género y la diversidad racial también tienen peso específico en el desarrollo de la misión de servicio público que tiene encomendada (Parlament de Catalunya, 2020).

Finalmente, es preciso considerar dos variables más, vinculadas entre sí. En primer lugar, que el «capítulo 1» (o masa salarial) no debería representar más de un tercio del presupuesto total de la corporación. Y, en segundo lugar, que la estructura de la plantilla debe priorizar los perfiles profesionales que realmente incorporan valor añadido a los procesos de producción, gestión y difusión de contenidos. O, expresado de otra manera, que la nueva estructura de la plantilla debe responder al requerimiento de convertir la CCMA en una gran factoría de producción de contenidos pensados para todo tipo de ventanas (pantallas y dispositivos) en un contexto de transformación constante de la iconosfera audiovisual.

## 5. Conclusiones

Para afrontar los retos de la próxima década, por tanto, el SPA de Cataluña deberá dotarse de la agilidad y la potencia necesarias para adaptarse con rapidez a los cambios legales, tecnológicos, de mercado y de hábitos de consumo de contenidos audiovisuales. Y con más razón después de constatar que la transposición de las directivas europeas en España, además de tardía, tendrá un impacto negativo tanto en

---

<sup>12</sup> En 2021 la edad media de la población de Cataluña era de 43 años.

<sup>13</sup> Similar a las medias de RTBF, YLE, NRK y ORF en 2020.

el desarrollo del SPA como en la normalización de la lengua catalana y en el margen de la Administración catalana para establecer una política pública propia en materia audiovisual (Ridao *et al.*, 2022).

Por ello, el SPA necesita una estructura organizativa sencilla y comprensible, con un organigrama circular, no vertical, encabezado por una dirección general profesional y organizado en áreas básicas y permeables, con núcleos de dirección y coordinación transversales. La organización del trabajo debe ser necesariamente flexible y eficiente, dando cabida a la versatilidad, la movilidad, la especialización y el teletrabajo, y compatible con la conciliación y la formación permanente.

Además, la CCMA debe contar con los recursos necesarios para invertir en la producción y distribución de contenidos que se derivan de su misión de servicio público. Cualquiera que sea la fórmula de financiación, el resultado debe de ser suficiente y estable, con una aportación pública equivalente a 38,76 euros anuales por habitante a corto plazo, y a 54,8 euros por habitante a medio plazo.

Por otra parte, la plantilla debe tener unas dimensiones proporcionadas, ser diversa (tanto en la edad, el género y la raza como en el talento y los perfiles profesionales) y con una media de edad rejuvenecida, con el objetivo de alcanzar los 47,5 años a medio plazo. A partir de este parámetro, se deben tener en cuenta tres criterios generales para la actualización de la plantilla: 1) que la masa salarial no debería representar más de un tercio del presupuesto total de la corporación; 2) que la nueva estructura de la plantilla debe responder al requerimiento de convertir la CCMA en una gran factoría de producción de contenidos pensados para todo tipo de pantallas y dispositivos, en un contexto de transformación constante de la iconosfera audiovisual; y 3) que la definición de los perfiles profesionales tiene que permitir el desarrollo de estrategias empresariales de adaptación permanente a un contexto cultural y económico en mutación constante.

## Referencias bibliográficas

- AIMC (2009; 2012; 2021). Estudio General de Medios (EGM). <https://www.aimc.es/egm>
- Albarran, Alan B.; Mierzejewska, Bozena; Jung, Jaemin (2018). *Handbook of media management and economics*. New York: Routledge. ISBN: 978 1 138729315
- Arrese-Reca, Ángel; Medina-Laverón, Mercedes; Sánchez-Tabernero, Alfonso (2019). «Consumer demand and audience behavior». In: Albarran, Alan B. (ed.). *A research agenda for media economics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 59-76. ISBN: 978 1 788119054
- Boehm, K., Esser, R., Lee, P. & Raab, J. (2018). «The future of the TV and video landscape by 2030». UK: Deloitte. <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/future-of-tv-video.html>

- Bonet, Montse (2017). «The Spanish contribution to the study of cultural industries. The first steps». In: Tosoni, Simone; Carpentier, Nico; Murru, Maria Francesca; Kilborn, Richard; Kramp, Leif; Kunelius, Risto; McNicholas, Anthony; Olsson, Tobias; Pruulmann-Vengerfeldt, Pille (eds.). *Present scenarios of media production and engagement*. Bremen: Edition Lumière, pp. 85-94. ISBN: 978 3 943245 72 1
- Bustamante, E. (2010). «Digital Television Scenarios: Quality Contents in the New Audiovisual Structure». *Infoamérica, Iberoamerican Communication Review*, 3-4, 137-154. [https://www.infoamerica.org/icr/n03\\_04/bustamante.pdf](https://www.infoamerica.org/icr/n03_04/bustamante.pdf)
- Campos Freire, F. (2017). «Situación actual y tendencias de la radiotelevisión pública en Europa». Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- Campos Freire, F., Túniz López, M. et al. (2021). «Estudio de la situación y tendencias de los medios audiovisuales públicos europeos ante la sociedad digital (2020-2021)». Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- Consell de l'Audiovisual de Catalunya (2019). «Llibre Blanc de l'audiovisual de Catalunya». Barcelona: CAC. <https://www.cac.cat/sites/default/files/Llibre%20blanc%20de%20l%E2%80%99audiovisual%20%28Actualitzaci%C3%B3%202019%29.pdf>
- Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (2022). «Estat d'informació no financera CCMA 2021». Sant Joan Despí: CCMA. <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/3/9/1650626971993.pdf>
- Crusafon, C. (2020). «5G, UE i audiovisual: com estan connectats?» *Eines*, 38, 28-36. <https://irla.cat/wp-content/uploads/2020/09/eines38-article-connexions-carminacrusafon-1.pdf>
- Donders, K. (2021). «Public Service Media in Europe. Law, theory and practice». Oxford: Routledge.
- Ejbye Sørensen, I. (2018). «Content in context: The impact of mobile media on the British TV industry». *The International Journal of Research into New Media Technologies*, 24 (6), 507-522. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/1354856516681703>
- European Broadcasting Union (2022). «Funding of Public Service Media 2021». Le Grand-Saconnex: UER.
- European Broadcasting Union (2022). «Public Service Media Barometer». Le Grand-Saconnex: UER.
- European Broadcasting Union (2021). «Public Service Media's Competitive Environment». Le Grand-Saconnex: UER.
- Fortuny i Batalla, J. (2018). «El xoc de les corporacions audiovisuals públiques europees contra el futur». *Comunicació. Revista de recerca i d'anàlisi*, 35 (2), 9-24. [http://revistes.iec.cat/index.php/TC/article/view/145032/pdf\\_1448](http://revistes.iec.cat/index.php/TC/article/view/145032/pdf_1448)
- Fortuny i Batalla, J. (2020). «Una radiotelevisió pública per a una societat del segle XXI. El cas finlandès». *Eines*, 38, 54-65. <https://irla.cat/wp-content/uploads/2020/09/eines38-article-navegador-jordi-fortuny-1.pdf>
- Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual (2022). «La producción en televisión. Año 2021». Madrid: GECA. [https://www.geca.es/geca/informes/20220105-Informe%20Producci%C3%B3n\\_df.pdf](https://www.geca.es/geca/informes/20220105-Informe%20Producci%C3%B3n_df.pdf)

- Gutiérrez Montes, E., Espín, M. & Fernández Alonso, I. (2016). «Impacto de la liberación del dividendo digital en la TDT autonómica. Los casos de Andalucía, Cataluña, Baleares y Navarra». *Communication & Society*, 29 (4), 29-43. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/41831/1/03.pdf>
- López-Vidales, Nereida; Gómez-Rubio, Leire (2021). «Tendencias de cambio en el comportamiento juvenil ante los medios: millennials vs generación Z». *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 27, n. 2, pp. 543-552. <https://doi.org/10.5209/esmp.70170>
- Lowe, Gregory-Ferrell; Maijanen, Päivi (2019). «Making sense of the public service mission in media: youth audiences, competition, and strategic management». *Journal of media business studies*, v. 16, n. 1. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1553279>
- Marín i Otto, E. (2019). «Digitalización y transformación del ecosistema audiovisual. Amenazas y oportunidades para las lenguas y las culturas subalternas: del Broadcast y la TDT, al Broadband y el 5G». Jornada sobre «Los medios audiovisuales y las lenguas no hegemónicas. Retos de futuro». Bilbo: Coppieters foundation / Ehugune / Ezkerraberri fundazioa. [http://ezkerraberri.eus/uploads/erab\\_1/2019/10/1570526415-Enric\\_Marin.pdf](http://ezkerraberri.eus/uploads/erab_1/2019/10/1570526415-Enric_Marin.pdf)
- Marín i Otto, E. (2020). «La revolución digital y la actualización del servicio público audiovisual: lengua y soberanía cultural. Los casos catalán y vasco». *Euskarazko komunikazioa 2020ko armadakan*. Donosti: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Moragas, M. de, y Prado, E. (2012). «Repensar la televisión pública en el contexto digital». *Portal de la Comunicación*, 9. <https://docplayer.es/5510745-Repensar-la-television-publica-en-el-contexto-digital.html>
- Ofcom (2020). «Small Screen: Big Debate Consultation – The Future of Public Service Media». London: Ofcom. [https://www.smallscreenbigdebate.co.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0023/221954/statement-future-of-public-service-media.pdf](https://www.smallscreenbigdebate.co.uk/__data/assets/pdf_file/0023/221954/statement-future-of-public-service-media.pdf)
- Parlament de Catalunya (2020). «Mandat marc del sistema públic audiovisual per al període 2020-2026». *BOPC*, 770, 55-60. <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/5/3/1609243373935.pdf>
- Pedrero-Esteban, Luis-Miguel (2021). «Claves para la comprensión del consumo digital de los jóvenes». En: Jornada ACR El futur de la ràdio i els joves: com podem atraure la generació Z. <https://acradio.org/jornada/el-futur-de-la-radio-i-els-joves-com-podem-atraure-la-generacio-z>
- Petit, M. (2017). «Comunicació, xarxes i algoritmes. Per una política digital propia a Catalunya». Barcelona: Angle Editorial.
- Picard, Robert G. (2018). «The rise and expansion of research in media economics». *Communication & society*, v. 37, n. 4, pp. 113-119. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.113-119>
- PricewaterhouseCoopers, S.L. (2021). «Entertainment and Media Outlook 2021-2025. España». Madrid: PwC. <https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/entertainment-media-outlook-espana-2021-2025.html>

- Ridao, J., Martín, G. y Mora, H. (2022). «El marge de què disposa la Generalitat de Catalunya per establir una política pública pròpia en matèria audiovisual». Barcelona: Institut d'Estudis de l'Autogovern. [https://presidencia.gencat.cat/web/.content/ambits\\_actuacio/desenvolupament\\_autogovern/iea/publicacions/14\\_IEA-Informes/informes\\_arxius-i-vincles/IEA-Informe-2-2022.pdf](https://presidencia.gencat.cat/web/.content/ambits_actuacio/desenvolupament_autogovern/iea/publicacions/14_IEA-Informes/informes_arxius-i-vincles/IEA-Informe-2-2022.pdf)
- Saló Benito, G. (2019). «Los formatos de televisión en el mundo. De la globalización a la adaptación local. Análisis de formatos nórdicos». Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Ciencias de la Comunicación Aplicada. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/56746/1/T41330.pdf>
- Saurwein, F., Eberwein, T. & Karmasin, M. (2019) «Public Service Media in Europe: Exploring the Relationship between Funding and Audience Performance», *Javnost - The Public*, 26:3, 291-308, DOI: 10.1080/13183222.2019.1602812
- Soengas-Pérez, Xosé; López-Cepeda, Ana-María; Sixto-García, José (2019). «Dieta mediática, hábitos de consumo de noticias y desinformación en los universitarios españoles». *Revista Latina de Comunicación Social*, n. 74, pp. 1056-1070. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1371-54>