ESCUELA DE DOCTORADO
INTERNACIONAL DE LA USC

Andrea
Valencia Bermúdez

Tesis doctoral

La comunicación del valor de los medios de servicio público en Europa

Santiago de Compostela, 2022

Programa de doctorado en Comunicación e Información Contemporánea

TESIS DOCTORAL

LA COMUNICACIÓN DEL VALOR DE LOS MEDIOS DE SERVICIO PÚBLICO EN EUROPA

Andrea Valencia Bermúdez

ESCOLA DE DOUTORAMENTO INTERNACIONAL DA UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

PROGRAMA DE DOUTORAMENTO EN COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN CONTEMPORÁNEA

SANTIAGO DE COMPOSTELA

ANO 2022

AUTORIZACIÓN DO DIRECTOR/TITOR DA TESE

D./Dna. **Francisco Manuel Campos Freire**

En condición de: **Titor/a e director/a**

Título da tese: **La comunicación del valor de los medios de servicio público en Europa**

INFORMA:

Que a presente tese, correspóndese co traballo realizado por D/Dna Andrea Valencia Bermúdez, baixo a miña dirección/titorización, e autorizo a súa presentación, considerando que reúne os requisitos esixidos no Regulamento de Estudos de Doutoramento da USC, e que como director/titor desta non incorre nas causas de abstención establecidas na Lei 40/2015.

En **Santiago de Compostela**, **27 de Xullo de 2022**

Sinatura electrónica

AUTORIZACIÓN DO DIRECTOR/TITOR DA TESE

D./Dna. **José Miguel Túñez López**

En condición de: **Director/a**

Título da tese: **La comunicación del valor de los medios de servicio público en Europa**

INFORMA:

Que a presente tese, correspóndese co traballo realizado por D/Dna Andrea Valencia Bermúdez, baixo a miña dirección/titorización, e autorizo a súa presentación, considerando que reúne os requisitos esixidos no Regulamento de Estudos de Doutoramento da USC, e que como director/titor desta non incorre nas causas de abstención establecidas na Lei 40/2015.

En **Santiago de Compostela**, **27 de Xullo de 2022**

Sinatura electrónica

DECLARACIÓN DEL AUTOR/A DE LA TESIS

D./Dña. **Andrea Valencia Bermúdez**

Título da tese: **La comunicación del valor de los medios de servicio público en Europa**

Presento mi tesis, siguiendo el procedimiento adecuado al Reglamento y declaro que:

1) La tesis abarca los resultados de la elaboración de mi trabajo.
2) De ser el caso, en la tesis se hace referencia a las colaboraciones que tuvo este trabajo.
3) Confirmo que la tesis no incurre en ningún tipo de plagio de otros autores ni de trabajos presentados por mí para la obtención de otros títulos.
4) La tesis es la versión definitiva presentada para su defensa y coincide la versión impresa con la presentada en formato electrónico.

Y me comprometo a presentar el Compromiso Documental de Supervisión en el caso que el original no esté depositado en la Escuela.

En **Santiago de Compostela**, **27 de xullo de 2022**.

Firma electrónica

A mi mamá, Ángeles *del cielo*.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Índice de contenidos

PRESENTACIÓN 5

RESUMEN 7

RESUMO 9

ABSTRACT 11

INTRODUCCIÓN 13

OBJETO DE ESTUDIO 13

JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA 18

FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN 22

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO 23

ACTUALIDAD DEL TEMA 28

RELEVANCIA DEL ESTUDIO TRAS LA CRISIS SANITARIA DE LA COVID-19 30

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN 32

MARCO METODOLÓGICO 34

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 34

Enfoque metodológico 35

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 56

Preguntas de partida 57

BLOQUE I: LOS MEDIOS DE SERVICIO PÚBLICO 59

INTRODUCCIÓN: GÉNESIS Y RAZÓN DE SER DEL SERVICIO PÚBLICO DE RADIODIFUSIÓN 59

LA BRECHA ENTRE LA FUNCIÓN SOCIAL Y LA PERCEPCIÓN DE LOS PSM EN EUROPA 70

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RADIODIFUSIÓN PÚBLICA 73

La misión del servicio público de radiodifusión: nuevos y viejos cometidos 76

Una cuestión de imagen y confianza: los PSM pierden legitimidad 82

VALOR PÚBLICO, SERVICIO PÚBLICO APLICADO A LA RADIOTELEVISIÓN Y SERVICIO AL PÚBLICO 83

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

INDICADORES DE VALOR Y HERRAMIENTAS PARA EVALUARLO 87

Los informes anuales como evidencia de cumplimiento de misiones de servicio público 96

BLOQUE II: LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE LOS PSM 98

INTRODUCCIÓN: IDENTIDAD, IMAGEN Y COMUNICACIÓN CORPORATIVAS 98

Hacia una definición de comunicación en el siglo XXI 105

LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA 112

Elementos y condiciones de la comunicación corporativa 116

¿Qué hace que la comunicación sea efectiva? 119

La identidad corporativa 121

Imagen, reputación, posicionamiento y estrategia 128

La estrategia de comunicación corporativa 131

Los activos disponibles para la planificación de la imagen corporativa 132

El marketing aplicado a la comunicación: del 1.0 al 4.0 134

Las tendencias de la comunicación corporativa en PSM 137

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DEL IMPACTO Y VALOR PÚBLICO 145

CONCLUSIONES Y COMENTARIOS DEL CAPÍTULO 147

BLOQUE III: RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO 152

RESULTADOS Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS 152

Hipótesis 1: Los medios de servicio público se han desconectado de su razón de ser y siguen el patrón de medios comerciales 152

Hipótesis 2: Los medios de servicio público comunican el cumplimiento de su cometido 156

Hipótesis 3: La narrativa que producen los medios de servicio público sobre sí mismos es escasa, de difícil accesibilidad y discursiva, no interactiva 172

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS 216

Los retos del valor público 216

El valor público 217

La encuesta es el método más utilizado para evaluar el valor 222

La comunicación para la legitimidad y la mejora de la percepción 223

Los retos de los PSM 227

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El futuro de los PSM 232

BLOQUE IV: CONCLUSIONES 235

INTRODUCCIÓN 235

PROPUESTAS PARA APROVECHAR LAS HERRAMIENTAS DISPONIBLES EN LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE LOS PSM 235

CONCLUSIONES 244

CONFIRMACIÓN O REFUTACIÓN DE HIPÓTESIS DE PARTIDA 251

H1: Los medios de servicio público se han desconectado de su raison d´être y siguen el patrón de televisiones comerciales 251

H2: Los medios de servicio público velan por cumplir su cometido y comunicarlo 252

H3: La narrativa que los medios de servicio público producen sobre sí mismos es escasa, de difícil acceso y discursiva, no interactiva 253

Síntesis de diez ideas clave para los PSM 254

Futuras líneas de investigación 257

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 259

Bibliografía empleada y consultada 259

Publicaciones y documentos de los casos de estudio 280

AGRADECIMIENTOS 286

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Presentación

Esta tesis doctoral es el resultado de siete años de trabajo e investigación vinculados a los medios de servicio público (PSM), a la medición de impacto y al desarrollo de indicadores para evaluar el valor que aportan las actividades de estas organizaciones a la sociedad.

La autora de este trabajo colabora con el equipo Contribution to Society y el Media Intelligence Service, de la European Broadcasting Union (EBU), desde 2015, y forma parte de los mismos desde 2020. El desarrollo de proyectos en la EBU le ha permitido desarrollar una visión internacional, pragmática y multicultural, así como mantener un contacto estrecho y directo con expertos en valor público de radiotelevisiones públicas europeas.

Desde sus inicios, Contribution to Society ha servido como marco general y de inspiración para medios de servicio público en toda Europa. Desde la iniciativa, se han realizado informes sobre impacto económico y valor público; se han creado narrativas sobre la aportación de los PSM a los más jóvenes, al sector creativo y a la democracia; se han desarrollado informes ejecutivos destinados a los directores de las corporaciones para implementar estrategias de medición y comunicación del valor; y se han creado diferentes canales de comunicación con más de 400 expertos pertenecientes a radiotelevisiones públicas de miembros de la EBU.

Además, esta tesis forma parte de las actividades del proyecto “Medios audiovisuales públicos ante el ecosistema de las plataformas: modelos de gestión y evaluación del valor público de referencia para España” (PID2021-122386OB-I00), financiado por el MCIN, AEI y FEDER, UE.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Este proyecto supone la continuación de dos previos vinculados al estudio de los medios de servicio público, y tiene cuatro objetivos principales: 1) analizar cómo los medios de servicio público en Europa trabajan el concepto de valor público; 2) entender cómo los PSM aportan valor público a través de las necesidades de comunicación, democráticas, sociales y culturales y las acciones desarrolladas con este fin; 3) observar cómo los PSM en Europa se abren a la participación, y por tanto se convierten en organizaciones más democráticas, colaborando y promoviendo la creación de valor público; y 4) analizar si la innovación, la digitalización y las estrategias de plataforma de los PSM en Europa mejoran la creación de valor público en el ecosistema comunicativo actual.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Resumen

Aunque el concepto de servicio público de radiodifusión ha sido siempre objeto de debate, el debilitamiento de su legitimidad –y, por tanto, de la percepción de su aportación o de su imagen– a nivel europeo no tiene precedente ni en intensidad ni en alcance geográfico. La contribución, entendida como la percepción por parte de la ciudadanía y de los grupos de interés del valor que aportan a la sociedad estos servicios, se pone en cuestión en toda Europa. Mientras que en la era predigital estos servicios se justificaban por argumentos de naturaleza técnica (fallo de mercado, especialmente escasez de espectro), la distribución por cable y por satélite y, más tarde, la evolución tecnológica y la digitalización, provocaron que el servicio público de radiodifusión empezara a justificar su existencia desde otros prismas. En este sentido, la medición y comunicación estratégica del valor que aportan los medios de servicio público es una herramienta fundamental para entender y legitimar el por y para qué de estas organizaciones en el escenario digital.

Tomando este problema como base de la investigación, los principales objetivos de esta tesis doctoral son:

- ofrecer un marco teórico para entender,
    - el concepto de servicio público, servicio al público, servicio público de radiodifusión y valor público.
    - el concepto de comunicación corporativa y, concretamente, de identidad corporativa.
    - las acciones de comunicación de valor público que se están llevando a cabo en los medios de servicio público europeos.
- identificar qué narrativas sobre sí mismas comunican los medios de servicio público, cómo lo hacen, y el peso del valor público en esas narrativas.
- realizar propuestas de mejora de la comunicación sobre los beneficios que los PSM aportan a la sociedad.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Los resultados de esta tesis doctoral se suman a una línea específica de investigación sobre el audiovisual público en Europa. Primero, porque ofrecen un marco teórico sobre el concepto de valor y servicio público, para entender y construir argumentos que justifiquen la existencia de estos servicios en el tablero digital.

De esta forma, y al lidiar con un tema esencial para el futuro de las organizaciones de medios de servicio público y del sector audiovisual en Europa, esta tesis doctoral contribuye al desarrollo de estudios mediáticos y de comunicación. Segundo, porque los datos extraídos de seis casos de estudio representativos de las diferentes realidades de los medios de servicio público de la Unión Europea permiten identificar acciones de comunicación del valor que cada una lleva a cabo y así extraer casos de éxito y posibilidades de mejora.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Resumo

Malia que o concepto de servizo público de radiodifusión foi dende os seus inicios obxecto de debate, a perda progresiva da súa lexitimidade –e, polo tanto, da percepción do seu valor ou da súa imaxe– a nivel europeo non ten precedente nin en intensidade nin en alcance xeográfico. A contribución, entendida como a percepción por parte da cidadanía e grupos de interese do valor que estes servizos aportan á sociedade, ponse en cuestión en toda Europa. Mentres que na era predixital estas organizacións xustificábanse por argumentos de natureza técnica (fallo de mercado, especialmente escaseza de espectro), a distribución por cable e por satélite e, máis tarde, a evolución tecnolóxica e a dixitalización, provocaron que o servizo público de radiodifusión comezara a xustificar a súa existencia dende outros prismas. Neste sentido, a medición e comunicación estratéxica do valor que aportan os medios de servizo público é unha ferramenta fundamental para entender e lexitimar o por que e para que destas organizacións no escenario dixital.

Tomando este problema como base da investigación, os principais obxectivos desta tese de doutoramento son:

- ofrecer un marco teórico para entender,
    - o concepto de servizo público, servicio ao público, servizo público de radiodifusión e valor público.
    - o concepto de comunicación corporativa y, concretamente, de identidade corporativa.
    - as accións de comunicación de valor público que se están levando a cabo nos medios de servizo público europeos.
- identificar que narrativas sobre si mesmas comunican, como o fan, e o peso do valor público nesas narrativas.
- realizar propostas de mellora da comunicación dos beneficios que os PSM aportan á sociedade.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Os resultados desta tese de doutoramento se suman a unha liña específica de investigación sobre o audiovisual público en Europa. Primeiro, porque ofrecen un marco teórico sobre o concepto de valor e servizo público, para entender e construír argumentos que xustifiquen a existencia destes servizos no taboleiro dixital. Desta forma, e por tratarse dun tema esencial para o futuro das organizacións de medios de servicio público e do sector audiovisual en Europa, esta tese de doutoramento contribúe ao desenvolvemento de estudos mediáticos e de comunicación. Segundo, porque os datos extraídos dos seis casos de estudo representativos das diferentes realidades de medios de servizo público da Unión Europea permiten identificar as acciones de comunicación do valor que cada unha leva a cabo e así extraer casos de éxito e posibilidades de mellora.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Abstract

While the concept of public broadcasting has always been under dispute, the progressive weakening of their legitimacy –and, thus, the perception of their contribution and their image– at European level has not precedent nor in intensity nor in geographical scope.

PSM's contribution to society, understood as the citizens and stakeholders perception on the value that these organizations deliver to society, is being questioned all across Europe. While in the pre-digital era these services were justified by arguments of a technical nature – market failures, especially spectrum scarcity), cable and satellite distribution, and later the technological evolution and digitization, resulted in an urgent need for Public Service Media organizations to justify their existence from other prisms. In this sense, measuring and communicating strategically the value that PSM deliver to society represented a key tools to understand and legitimate why and for what these media have a tooms in the digital scenario.

Taking this problem as the basis of the research, the main objectives of this doctoral thesis are:

- offering a theoretical framework to understand,
    - the concept of public service, service to the public, public broadcasting service and public value.
    - the concept of corporate communication and, in particular, corporate identity.
    - the communication actions focused on public value that are being implemented by PSM across Europe.
- identifying what narratives PSM organizations are communicating on themselves, as well as how they are doing it and the role that public value plays in those messages.
- proposing improvement suggestions in respect of the value that PSM deliver to society.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

The results of this doctoral thesis join a specific research line on European public service communication. This is achieved, in the first place, because the results offer a theoretical framework on the concept of public value and public service, in order to understand and build up arguments that justify the existence of PSM organizations in the digital arena. By doing so, and by dealing with an essential topic for the future of public service media organizations, this dissertation contributes to the development of media and communications studies. Secondly, because the results offer an analysis of the six case studies representing the different realities of PSM in Europe that allow the identification of communication actions with a focus on public value, and thus the collection of success cases and improvement proposals.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

INTRODUCCIÓN

Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta tesis doctoral es la investigación de la comunicación del valor de los medios de servicio público en Europa a partir de sus estrategias de comunicación corporativa, así como la concepción y gestión del valor público en las respectivas corporaciones publicas de la Unión Europea.

La base de los medios de servicio público (PSM por sus siglas en inglés, *Public Service Media*) se sustenta en seis pilares o valores recogidos por la European Broadcasting Union (EBU, 2014): universalidad, independencia, excelencia, diversidad, rendición de cuentas e innovación. Este conjunto de valores sirve como faro para la toma de decisiones de los medios de servicio público, así como para su desempeño y para el contenido que ofrecen.

Para asegurarse de que son una parte relevante de la dieta mediática de los ciudadanos, los medios de servicio público deben ir más allá de lo que su organización hace o del resultado de lo que produce para enfocarse más en los beneficios tangibles y reales que la ciudadanía, las comunidades en las que opera y la sociedad en general reciben gracias al consumo de sus servicios (EBU, 2021).

Se considera imprescindible en esta investigación aclarar la forma de entender una serie de conceptos básicos de partida, debido a la diversidad de acepciones, la amplitud de los términos y las diferentes disciplinas que abarcan. Por eso, a continuación se presentan y explican algunos de los términos específicos de los que parte esta tesis doctoral.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Servicio público de radiodifusión

En esta tesis doctoral se utilizan como sinónimos totales los términos televisión pública, radiotelevisión pública, servicios de comunicación audiovisual, PSB (por sus siglas en inglés, *Public Service Broadcasting*, PSM (por sus siglas en inglés, *Public Service Media*), medios de servicio público y servicio público de radiodifusión. Se añade radiodifusores públicos (public broadcasters) por ser la alternativa propuesta desde 2021 por la EBU (European Broadcasting Union, Unión Europea de Radiodifusión).

En términos generales, se utiliza "servicio público de radiodifusión" o PSB para hacer referencia a estos servicios en la era pre-digital, y PSM y medios de servicio público, para referirnos a estos servicios en la actual era digital.

Legitimidad

La legitimidad es la actuación conforme a la ley y adaptada a la norma; se trata de lo que es justo o lícito. En esta tesis doctoral, la legitimidad emana de un matiz social, como sinónimo de apoyo cívico. Se entiende que algunos de los grupos de interés de los medios de servicio público son quienes cuestionan su legitimidad, es decir, la capacidad de cumplimiento de la misión que les fue encomendada, más acentuada en la era digital.

Valor público

Mark Moore introdujo el término de "valor público" en 1995 para trazar "una estructura de razonamiento práctico que suponga una guía para el sector público" (Moore, 1995). Según el autor, la gestión pública se orientaría hacia la creación de valor público, más allá de la misión establecida por la organización y en aras de desempeñar un papel activo en la sociedad.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

En palabras de Moore de 1995 (Rodríguez Castro, 2021):

> "Los directivos públicos se convierten en estrategas en vez de en técnicos. Miran hacia fuera, intentando capturar el valor de lo que hacen, y también hacia abajo, para determinar la eficacia y la adecuación de sus medios. Involucran a los políticos que rodean a su organización para ayudarles a definir el valor público y a diseñar la gestión de sus organizaciones, y anticipan un mundo de conflictos políticos y de tecnologías cambiantes que, con frecuencia, les obliga a rediseñar sus organizaciones en vez de esperar un entorno estable que les permita perfeccionar sus actuaciones presentes" (Moore, 1995).

Para los medios públicos, el concepto valor puede significar cosas distintas en función de sus misiones y objetivos, como se indicará a lo largo de esta tesis doctoral.

Comunicación corporativa

"Aquella que se desarrolla en las instituciones públicas, corporaciones, empresas y entidades no gubernamentales sobre la base del intercambio de experiencias, conocimientos, emociones y pensamientos entre los sujetos que las integran con la finalidad de producir sentidos, crear universos simbólicos y sistemas de significación internos y externos que contribuyan al logro de objetivos estratégicos. La producción, circulación y el intercambio de sentidos están supeditados a lograr rentabilidad, fortalecer la imagen que proyectan, y definir una identidad hacia la consolidación de una reputación positiva en el entorno" (Ulloa, Apolo y Villalobos, 2015).

En esta tesis doctoral, se entiende la comunicación corporativa como todas aquellas acciones de comunicación externas e internas enfocadas a reforzar la identidad de la organización y mejorar así su reputación e imagen.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Filosofía y cultura organizacionales

La filosofía organizacional es la base sobre la que se puede planificar el éxito de la organización, y la cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores compartidos por los miembros de las organizaciones.

Identidad corporativa

El perfil y valores comunicados por la organización. El perfil básico que una organización quiere proyectar a todos sus grupos de interés y cómo debe ser conocida por esos grupos en términos de imagen corporativa y reputación. Es importante que se diferencie del siguiente concepto, imagen corporativa. La identidad depende al 100% de la propia organización.

Imagen corporativa

La imagen corporativa tiene que ver con la percepción de la identidad corporativa de una organización por parte de sus grupos de interés. A diferencia de la identidad, esta variable es externa; no depende de la organización.

Público/audiencia

El público o audiencia son las personas que interactúan con la organización sobre la base de algún asunto común o que son influidas por la organización.

Misión

La expresión general del propósito principal de la organización que, de manera ideal, está en línea con los valores y expectativas de los grandes grupos de interés y relacionada con el alcance y límites de la organización. Suele responder a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

La misión tiene que ver con el propósito principal de la organización alineado con los valores o expectativas de los grupos de interés. Es, en definitiva, la razón de existir y de ser de una organización.

Visión

La visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización. Es una visión aspiracional de la dirección general en la que la organización quiere ir. La visión es la brújula, el elemento que permite proyectar el futuro de la organización.

Objetivos

Los objetivos o metas son afirmaciones más precisas y a corto plazo de la dirección, en línea con la visión formulada, que se alcanzarán a través de iniciativas estratégicas.

Estrategia

Las estrategias incluyen acciones o comunicaciones que están vinculadas a objetivos, y se especifican normalmente en funciones organizacionales específicas: operaciones, recursos humanos, y finanzas, entre otros.

Grupos de interés

El concepto de grupos de interés tiene una importancia vital para la gestión de la comunicación corporativa. Incluye grupos que tienen una relación primaria económica o contractual con la organización como empleados, sindicatos, distribuidores, proveedores, accionistas y consumidores, así como grupos cuya relación es más difusa y principalmente societaria o moral por naturaleza, como los medios de comunicación, ONG, miembros de la comunidad y el gobierno. Un tercer grupo de interés es la propia audiencia o comunidad en la que opera la organización.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Justificación de la elección del tema

Más operadores y más canales de radio y televisión para la audiencia, una fragmentación del mercado mediático cada vez más pronunciada y una competencia voraz por captar segundos de atención de una audiencia cada vez más exigente. Los medios de servicio público se ven expuestos a un declive general y a largo plazo (Fletcher y Nielsen, 2017).

Las radiotelevisiones públicas eran consideradas actores esenciales para promover identidades culturales, de diversidad y pluralismo, tal y como se reconoce protocolo de Ámsterdam (1997), la piedra angular de las políticas públicas del audiovisual en Europa.

Al tratarse de herramientas de políticas públicas y financiadas a través de fondos públicos, estas organizaciones eran en principio garantes de valores fundamentales como calidad, independencia, rendición de cuentas y diversidad:

> "Durante décadas, los medios de servicio público (PSM) fueron la base de la radiodifusión en Europa, un pilar para los modelos democráticos de radiodifusión en Occidente y un actor esencial para promover la diversidad audiovisual nacional, el pluralismo y el liderazgo multiplataforma" (Arriaza, 2015).

Su existencia también encontraba justificación en argumentos de fallo de mercado, especialmente la escasez de espectro, la "citada como la principal razón para establecer monopolios públicos para la radiodifusión" (Donders y Raats, 2015).

En el periodo desde la Segunda Guerra Mundial hasta los años 80 del pasado siglo, el servicio público de radiodifusión basaba sus preceptos en el keynesianismo, al ser un medio del Estado para intervenir en el mercado mediático.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Más adelante, las sucesivas crisis socioeconómicas que afectaron a todos los países favorecieron la entrada en escena de ideologías opuestas. Basado en el *laissez-faire* a nivel regulatorio, la reducción del rol del Estado y un mercado más flexible, el neoliberalismo se extendió por toda Europa. Así, la rentabilidad económica comenzó a prevalecer sobre los valores sociales y culturales, y fue desde entonces considerada un requisito esencial para el desarrollo del estado de bienestar (Suárez Candel, 2012).

Junto con esta evolución hacia un enfoque de mercado, los defensores de las ideas no intervencionistas comenzaron a desarrollar la idea de que la digitalización y la evolución tecnológica exigían la extinción del servicio público de radiodifusión. Como resultado de este ideario neoliberal, la legitimidad de estos medios comenzó a cuestionarse y, por tanto, se debilitó la percepción de sus grupos de interés en relación al valor real que el servicio público de radiodifusión aportaba a la sociedad.

Son diversos los factores han debilitado la legitimidad del servicio público de radiodifusión en lo que se refiere a apoyo social, entre los que se incluyen:

- Ideología, ya que hubo un cambio de ideas keynesianas –intervencionistas- a liberales –no intervencionistas-.
- Globalización de los medios, por lo que los actores globales prevalecen sobre los nacionales, incluyendo la radiodifusión pública.
- Evolución tecnológica, que ha permitido superar algunas situaciones de fallo de mercado (aunque ha creado otras nuevas), pero incentivó el discurso sobre el empoderamiento de los consumidores.
- La economía del sector audiovisual, ya que ha favorecido la emergencia de nuevos actores, que tienen la capacidad de establecer economías de escala para adquirir más talento y recursos.
- Financiación, ya que la ayuda estatal a la radiodifusión pública siempre ha estado en el punto de mira de críticas por considerarse que estos servicios distorsionan el mercado y compiten de manera desleal.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Hábitos de la audiencia y patrones de consumo mediático, que han cambiado como resultado de la evolución de la sociedad, esta última muy distinta a la que existía cuando nació la radiodifusión pública.
- La regulación del audiovisual público, que tiene un desarrollo más lento que la del mercado mediático. Al mismo tiempo, los nuevos operadores trabajan bajo un marco legislativo más flexible.
- El declive en la percepción del carácter distintivo de los contenidos y servicios de la radiotelevisión pública, que cuestiona el valor de estas organizaciones.

En este contexto convergente, fragmentado, multiplataforma y competitivo, las políticas públicas para los medios ya no tendrían razón de ser. Los medios públicos se convertirían, pues, en distorsionadores del mercado. Así, instituciones como la ENPA (Asociación Europea de Editores de Periódicos), la ACT (Asociación de Televisiones Comerciales), o nuevos actores como Netflix o Google, entienden el audiovisual público como un jugador innecesario y sin valor en el tablero digital. Estos actores del sector audiovisual y adyacentes han desarrollado diferentes líneas en contra del audiovisual público:

- Defienden la idea de que la evolución tecnológica desmantela muchos de los argumentos que fundamentaron estos servicios.
- Apuntan que las organizaciones de medios de servicio público son demasiado grandes, las plantillas son excesivas y se gastan demasiados recursos públicos.
- Afirman que los medios públicos no ofrecen una buena relación calidad-precio –*value for money*- ni contenidos o servicios suficientemente distintivos. En este sentido, los operadores comerciales apuntan que incluso podrían reemplazarlos, al ofrecer contenido de interés general con muchos menos recursos humanos y económicos.

Por otro lado, los grupos de interés internos y externos, que poseen el activo más valioso de las radiotelevisiones públicas –reputación (Botero, 2006)–, le están restando apoyo a estos servicios. La prueba más evidente es el indicador de desempeño por excelencia: el *share*.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Entre 2010 y 2015 se produjo, de media, un descenso de 2.4 puntos en los datos de audiencia de radiotelevisiones públicas (EBU, 2016) y, además, casi una decena de países miembros no alcanza la media europea del 21%, entre ellos España, Portugal o Grecia.

Este nuevo contexto exige nuevas formas de demostrar el valor de estos servicios. Por eso, es necesario buscar otros indicadores más allá del *share* y el *rating* que evidencien el beneficio que obtiene la sociedad por la existencia de los servicios públicos audiovisuales. Y en este sentido, la comunicación es una herramienta esencial para mantener su legitimidad y reforzar el apoyo social, político y del mercado (Suárez, 2015).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Formulación de hipótesis de investigación

Como resultado de estas críticas, los medios de servicio público necesitan comunicar el valor que generan a y para la sociedad, con nuevas narrativas sobre el impacto de sus servicios. De no ser así, la falta de acción puede tener graves repercusiones para la legitimidad de los medios de servicio público y, a largo plazo, ser un riesgo de supresión de estos servicios.

Las siguientes hipótesis se plantean –tras el estudio contextual, conceptual, teórico y regulatorio del marco legal de los medios de servicio público– como eje de la tarea empírica desarrollada a partir de las preguntas de investigación y del diseño metodológico que se explica más adelante en la descripción de las técnicas de investigación aplicadas.

1. Los medios de servicio público se han desconectado de su *raison d´être* y siguen el patrón de televisiones comerciales.
2. Los medios de servicio público velan por cumplir su cometido y comunicarlo.
3. La narrativa que los medios de servicio público producen sobre sí mismos es escasa, de difícil acceso y discursiva, no interactiva.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Importancia del estudio

Vivimos en la era del propósito, la causa y el por qué. Un 95% de directores de negocios de todo el mundo reconocía, hace 15 años, que sus organizaciones debían contribuir a la sociedad (Bielak, Bonini y Oppenheim, 2007) para así generar confianza en sus públicos. En este sentido, la 25ª encuesta mundial a CEOs realizada por la consultora PwC en 2020 sugiere que las empresas con mayores índice de confianza son aquellas que tienen mayor capacidad para generar cambios sociales y van más allá del corto plazo (Pwc, 2020).

Esta tesis doctoral pretende explorar la evolución del concepto de servicio público y valor público aplicado a la radiotelevisión, así como los conceptos de comunicación corporativa, identidad e imagen aplicados a estos servicios. Como medio para comunicar a todos los grupos de interés la aportación que hacen al entorno en el que operan, se analiza cómo los medios de servicio público en Europa comunican (y pueden comunicar) el impacto que generan en diferentes áreas de la sociedad. Esto es así porque el escenario mediático que lleva más de una década asentado y a la vez se encuentra en constante evolución, cuestiona las maneras de hacer, operar y comunicar en el sector audiovisual, lo que pone en evidencia la necesidad urgente de justificar la existencia de los medios de servicio público.

Es evidente que el contexto mediático que conocieron las radiotelevisiones públicas ha cambiado radicalmente en cuanto a información, actores, distribución, consumo y plataformas. Por ejemplo, un 65% de usuarios entre 16 y 64 años ve la televisión o escucha la radio en línea o en streaming. De este 65%, un 60% corresponde a usuarios que consumen servicios SVOD (Subscription Video on Demand), como PrimeVideo, NowTV, Disney+ o Netflix. Además, un 91,2% de usuarios ve vídeos o visita páginas de vídeos diariamente (EBU, 2020).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Y este crecimiento se hace a expensas de la radiotelevisión lineal. Analizándolo en perspectiva, mientras que en 2017 un 54% de usuarios de internet de entre 18 y 64 años consumían televisión lineal en directo (programada) y un 12% alguna plataforma de suscripción, en 2020 el consumo de televisión lineal en directo bajó a un 41% y la de suscripción subió a un 22% (EBU, 2020). En este contexto, los medios de servicio público, que cuentan con sus propias plataformas, responden con la creación de contenido exclusivo en línea.

A nivel comunicacional, las operadoras comerciales llevan años evaluando y comunicando los efectos que generan sus productos y servicios en la sociedad. En este sentido, los medios de servicio público se encuentran en una posición de desventaja. Aunque forma parte de las conversaciones de los departamentos de estrategia, son muchos los frenos con los que se encuentran los medios de servicio público para llevar a cabo iniciativas de evaluación y comunicación de impacto (EBU, 2021). Como resultado de esta falta de iniciativa en este sentido, se debilita la imagen corporativa de los PSM, la que, a su vez, y según Conesa, Zaro y Ardura (2007), proporciona ventajas competitivas, genera nuevas oportunidades de negocio, se convierte en un activo financiero, se diferencia y distingue de la competencia, y genera confianza en las diferentes audiencias.

En cuanto a generación de confianza, los últimos datos del Eurobarómetro sobre pluralismo mediático y democracia en Europa y percepción de independencia de los medios de comunicación (Comisión Europea, 2016), revelan algunos datos de interés que tienen un impacto directo sobre los medios de servicio público.

Según el Eurobarómetro 452 sobre pluralismo de medios y democracia (Comisión Europea, 2016), el 60% de los ciudadanos europeos considera que los PSM de los países mediterráneos (España, Grecia y Francia) son los menos independientes del sistema político frente a los del norte de Europa y también Portugal, tal y como ya apuntaba la clásica investigación de los profesores Daniel Hallin y Paolo Mancini (2004).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

El caso de Portugal es singular, pero lo cierto es que tiene un sistema estable de financiación y gobernanza en su audiovisual público, así como unas políticas de comunicación transparentes y de regulación independiente.

El mismo Eurobarómetro apunta que un 91% de los griegos, un 84% de los franceses y un 80% de los españoles considera que los medios de comunicación públicos no son independientes de las presiones políticas. Esta percepción, en el caso de España, tiene incluso una doble gradación si la comparamos con la media europea.

Al preguntar a los españoles por la percepción de la independencia de los medios públicos, la respuesta afirmativa simple es de un 2% frente a la media europea del 8%; afirmativa hasta cierto punto del 18% frente al promedio de la Unión Europea del 27%; no del 34% frente al 36%; y absolutamente no del 41% en España frente al 24% en Europa.

Por otro lado, y según el mismo Eurobarómetro, los países en los que se alcanzan mayores cuotas de independencia con respecto a los medios públicos son Finlandia (65%), Suecia y Holanda (55% cada uno), Dinamarca (54%), Alemania (50%) y Portugal (47% a favor frente a un 44% en contra). En cuanto a grupos sociales, son los jóvenes y estudiantes europeos los que, en general, son más críticos con la falta de independencia de los medios públicos en un porcentaje del 39% frente a un 31% del resto de la población.

Ampliada la percepción de la falta de independencia con respecto a todos los medios de comunicación en general, la cuota media europea mejora y baja al 57% frente al 60% de peor valoración que registra el servicio público. Un 87% de los griegos, un 71% de los españoles y un 69% de los franceses considera que los medios de comunicación de sus respectivos países no son libres de las presiones políticas o comerciales. Sin embargo, un 78% de los finlandeses, un 61% de daneses y holandeses, un 54% de austríacos, un 53% de alemanes, un 50% de suecos, un 47% de portugueses e irlandeses dice que sus medios nacionales sí son independientes.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

El 52% de los griegos y el 41%, respectivamente, de los españoles y franceses opina que no hay diversidad de voces y puntos de vista en sus medios nacionales de comunicación. El 14% de los españoles considera que existe pluralismo de opiniones, un 43% considera que hasta cierto punto, un 23% que no lo hay, y un18% que no existe en absoluto. Por el contrario, ese porcentaje de percepción se reduce a un 14% en Finlandia y a un 15% en los Países Bajos y Portugal.

Buena parte de los europeos cree que sus medios nacionales han mantenido los mismos niveles de pluralismo en los últimos cinco años –periodo 2011 a 2016– (Comisión Europea, 2016). Tres de cada 10 consideran que sus medios aportan más diversidad que hace cinco años y 2 de cada 10 que la evolución ha sido negativa. En 22 estados miembros, los ciudadanos consideran que sus medios nacionales ofrecen la misma diversidad que hace cinco años, a excepción de República Checa, Croacia, Eslovaquia, Luxemburgo, Rumanía, Chipre, Holanda y Estonia. Grecia, Francia y Hungría consideran que sus medios aportan menos diversidad que en 2011.

Un 53% de los europeos confía en la información que ofrecen sus medios de comunicación nacionales mientras que un 44% afirma que no. Finlandia destaca de nuevo con un 88% de nivel de confianza en sus respectivos medios nacionales, seguida de Suecia y Dinamarca, con una cuota respectiva de 77% y Portugal, con un 73%. El nivel de confianza baja en los países mediterráneos a un 38% en los medios españoles, un 34% los franceses y un 26% los de Grecia. La gradación del nivel de confianza de los españoles en sus medios nacionales va desde un afirmativo concreto de un 4% y un 34% hasta cierto punto a un no del 31% y un en absoluto del 28%.

La radio es el medio que alcanza mayor nivel de confianza (66%), seguida de la televisión y la prensa escrita con un porcentaje del 55%. La radio es el medio más fiable en 25 países europeos (5 más que el año anterior). Las excepciones son Croacia y Grecia, donde más de la mitad de los encuestados considera que la radio un medio poco fiable. El nivel de confianza en la televisión ha descendido con respecto a años anteriores.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

En 22 países, la mayoría de los encuestados considera que su televisión nacional es fiable, aunque esa alta valoración corresponde de nuevo al norte de Europa y las cuotas más bajas se reparten en la zona mediterránea (Grecia, España y Francia).

Los ciudadanos de 21 países, también en el norte y centro de Europa, le atribuyen prestigio y confianza a la prensa escrita y digital. Pero destaca en la parte contraria el bajo de nivel que se le atribuye a la prensa escrita y digital en Bulgaria, Italia, Reino Unido, España, Croacia, Grecia, Malta y Chipre. En Finlandia, Holanda, Albania y Portugal la prensa escrita es el medio más fiable para sus ciudadanos, al contrario que en Reino Unido y los Balcanes.

De igual manera, las redes sociales continúan siendo medios de poca fiabilidad para los europeos. En Suecia, Francia, Finlandia y Holanda se registran los niveles más bajos de confianza en estos medios. Son Polonia, Rumanía y Eslovenia los países que les otorgan más credibilidad.

Los ciudadanos confían menos en los medios públicos y consumen menos estos servicios. ¿Qué beneficios les podría reportar ver o escuchar una radiotelevisión pública? ¿Cómo ayuda un PSM a la comunidad? ¿Qué efectos producen en la sociedad sus servicios? ¿Cuál es el impacto económico que generan?

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Actualidad del tema

Los medios de servicio público son conscientes del escenario en el que operan, de la pérdida progresiva de legitimidad por parte de sus grupos de interés y de la velocidad a la que se mueve el contexto mediático digital.

Como respuesta a los retos que se presentaban en el apartado anterior de esta tesis doctoral, algunos medios de servicio público europeos están llevando a cabo acciones para poner a la audiencia en el centro de sus estrategias y recuperar el apoyo social perdido. La RTÉ irlandesa lanzó una consulta pública, *RTÉ Have Your Say* (RTÉ, alza tu voz*)*, para preparar el *Public Service Statement*, que ellos denominan "su compromiso con la ciudadanía". Así se aseguraban de incluir la visión de sus audiencias en su plan de acción corporativo.

El cuestionario de la RTÉ incluye preguntas básicas de uso y consumo de sus servicios, aunque su foco principal está en cuán importantes son los servicios prestados por la RTÉ para los encuestados, desde servicios en línea a material de archivo, noticias, cobertura de eventos deportivos, ficción, cultura irlandesa o diversidad.

Ma télé/radio de démain (Mi televisión/radio futuras) es la consulta ciudadana que lanzó en 2019 France Télévisions con Radio France, ambas radiotelevisión y radio públicas francesas, y que obtuvo más de 127.000 respuestas. En 2020 lanzaron otra campaña junto con TV5 Monde, France Médias Monde y la INA, *Nos médias publics* (Nuestros medios públicos), para consultar de nuevo a los franceses (ya lo habían hecho en conjunto en 2018), qué esperan del audiovisual público.

En España, RTVE propuso en 2021 *La gran consulta*, una campana transmedia de participación para "conocer cuál es la radiotelevisión pública que quiere la gente y la función que la ciudadanía espera de ella" (RTVE, 2022).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

En Finlandia, la Yle publicó a finales de 2020 una encuesta de confianza de sus audiencias, demostrando que más del 70% de la sociedad tiene una buena percepción de su medio público. Esta encuesta la realizan de forma anual y a partir de ella generan narrativas para comunicar el valor de la corporación a sus grupos de interés y audiencias.

Los PSM entienden el valor del apoyo público hoy más que nunca. En organizaciones internacionales como la Unión Europea de Radiodifusión, la comunicación y medición del impacto es una línea estratégica prioritaria para trabajar con sus miembros (que son en su mayoría radiotelevisiones públicas).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Relevancia del estudio tras la crisis sanitaria de la COVID-19

La pandemia ha cambiado la forma en que vemos el mundo y cómo nos relacionamos con él y en él. Nos vemos de forma distinta, trabajamos de forma distinta y comunicamos y consumimos información de forma distinta.

Los medios de comunicación no han sido ajenos a estos cambios, mucho menos los medios de servicio público, que han tenido que trabajar conjuntamente a nivel nacional e internacional para ofrecer información al momento, en detalle y contrastada sobre una crisis sanitaria, económica y política.

El informe publicado por la EBU (*COVID-19 report*, EBU, 2021) pone en evidencia cómo los medios de servicio público han recuperado legitimidad y se han erigido como actores esenciales de sus países.

En lo que se refiere a noticias, los proveedores públicos se clasificaron como los más valorados y de más confianza entre las audiencias europeas durante la crisis sanitaria de 2020. En 65% de los mercados europeos fueron las marcas de informativos mejor valoradas (EBU, 2021).

En el área de educación, uno de cada cinco niños europeos disfrutó de los servicios ofrecidos por medios públicos en materia de aprendizaje, contribuyendo así a la cultura, educación y alfabetización de las audiencias más jóvenes.

Por otro lado, los medios de servicio público se convirtieron en las fuentes de información principales para sus audiencias durante la crisis de la Covid-19. La proporción de noticias y programas informativos aumentó en marzo de 2020 un 22% con respecto al mes anterior, con el objetivo de satisfacer la demanda. Además, el alcance de sus informativos de noche aumentó un 2,5% en días clave de la crisis (EBU, 2021).

USC UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

Además, los PSM apoyaron al sector creativo en su conjunto para hacer frente al complejo escenario que se le presentaba, dando voz a artistas y sus creaciones, ofreciéndoles más espacios y aportando fondos de apoyo económico. Según el informe de la EBU (EBU, 2021), al menos 53 organizaciones de 33 países han aportado algún tipo de ayuda.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Estructura de la investigación

Esta tesis doctoral se ha estructurado en tres partes. La siguiente tabla incluye un desglose de capítulos, con los métodos de investigación utilizados en cada uno de ellos y los resultados esperados.

Tabla 1. Estructura de la investigación por capítulos, métodos, y resultados previstos

Capítulo	Método de investigación	Resultados
1. Definición del objeto de estudio -Conceptualización de valor, servicio público y servicio al público. -Para qué y por qué del servicio público de radiodifusión como herramienta de políticas públicas.	Investigación documental Producción científica Informes Legislación	R1. Análisis de las bases que fundamentan el servicio público de radiodifusión en Europa. R2. Mapa de factores que condicionaron la evolución de estos servicios, alternativas conceptuales y argumentario a favor y en contra de la existencia de la RTVP.
2. Comunicación corporativa de los medios de servicio público -Identificación de herramientas de las que disponen y utilizan los medios de servicio público para comunicar su valor a todos sus grupos de interés.	Investigación documental Análisis de contenido Entrevistas a corporaciones y expertos	R3. Mapa comparado general de buenas prácticas en la utilización de herramientas para comunicar el valor de los medios de servicio público.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

3. Conclusiones - Establecer conclusiones a partir del conocimiento adquirido.	Recogida de datos y análisis crítico de R1, R2, R3 y R4.	R5. Evaluación crítica sobre los retos de los medios de servicio público y la comunicación del valor como una de las vías de mejora de la percepción de los medios de servicio público.

Fuente: elaboración propia (2019)

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

MARCO METODOLÓGICO

Metodología de la investigación

Esta tesis doctoral exige, en primer lugar, un trabajo de documentación teórica exhaustiva en cuanto a la definición y evolución de los conceptos de radiotelevisión pública, valor público e identidad corporativa. Además, se considera pertinente prestar atención a las causas y consecuencias de la pérdida de confianza, legitimidad y reputación de estos servicios.

Se escoge una metodología mixta de investigación, ya que "cuando una hipótesis o un resultado sobrevive a la confrontación de distintos métodos, tiene un grado mayor de validez que si se prueba con un único método" (Sampieri et al., 2006, p. 789).

En cuanto a los métodos cuantitativos utilizados en esta tesis doctoral, se opta por el análisis de contenido a través de varias fichas de observación. El método cualitativo escogido es la entrevista semiestructurada a expertos y profesionales de las radiotelevisiones públicas. Los resultados obtenidos a partir de estos dos métodos ayudarán a la elaboración de los seis casos de estudio: España, Italia, Francia, Irlanda, Reino Unido y Finlandia. Para las propuesta de mejora, se recogen las conclusiones de los diferentes métodos empleados.

La elección de los estudios de caso se basa en los modelos establecidos por Hallin y Mancini (2004), y que se desarrollarán más adelante. Se escogen dos corporaciones de cada uno de los tres modelos, y la elección de los países se fundamenta en las diferencias de desarrollo de informes de valor público, equipos dedicados a impacto, e iniciativas vinculadas a demostrar el beneficio que aportan estos medios a la sociedad.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Enfoque metodológico

El diseño de esta tesis doctoral se sustenta en el empleo de la triangulación metodológica, utilizando los métodos que se mencionan a continuación.

La triangulación metodológica

Esta investigación combina técnicas cualitativas y cuantitativas para el estudio de un mismo fenómeno. Es lo que se conoce como triangulación metodológica, que Denzin define como "la combinación de dos o más métodos de investigación en el estudio de un fenómeno singular" (Denzin, 2015).

Este método nace como propuesta de Campbell y Fiske (1959) y, en 1994, Denzin y Licoln ampliaron el concepto, estableciendo cuatro tipos de triangulación:

- Triangulación de fuentes de datos: empleo de diferentes fuentes de datos en un mismo estudio.
- Triangulación teórica: empleo de perspectivas y teorías existentes múltiples para interpretar un conjunto determinado de datos y encontrar aspectos complementarios aplicables al tema de investigación.
- Triangulación de investigadores: participación de varios investigadores en el desarrollo de un mismo proyecto para evitar sesgos potenciales.
- Triangulación metodológica: empleo de técnicas múltiples y métodos de recogida y análisis de datos para el estudio de un mismo problema.

Cuando se combinan al menos tres tipos, se denomina triangulación múltiple. En el caso de esta tesis doctoral, se utilizan la primera, la segunda y la cuarta, atendiendo a la clasificación de los autores. La tercera se descarta por tratarse de una investigación de carácter individual.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

¿Por qué se utiliza la triangulación metodológica? Como señalan Benavides y Gómez Restrepo (2005), el término de triangulación, que se toma prestado de la medición de distancias horizontales en la elaboración de mapas de terrenos,

> "…representa el objetivo de investigación en la búsqueda de patrones de convergencia para poder desarrollar o corroborar una interpretación global del fenómeno humano objeto de la investigación (1) y no significa que literalmente se tengan que utilizar tres métodos, fuentes de datos, teorías o ambientes" (Benavides y Gómez Restrepo, 2005).

El beneficio que reporta es que, al utilizar varios métodos y llegar a resultados similares, se pueden corroborar los hallazgos. En caso de que no arrojen los mismos resultados, entonces se abren puertas para nuevas perspectivas para la interpretación del fenómeno.

La triangulación metodológica puede realizarse de dos formas: en el diseño o en la recolección de datos. Hay dos tipos: dentro de métodos (*within-method*) y entre métodos (*between-method* o *across-method*). Es la combinación de dos o más recolecciones de datos para medir una misma variable.

En la triangulación metodológica, el objetivo principal es la confirmación de los hallazgos ofrecidos por dos o más técnicas diferentes. Se busca, por lo tanto, la convergencia de resultados, a partir de métodos implementados de forma independiente en una sola fase. Los datos obtenidos se integran posteriormente, en el momento de la interpretación.

El diseño de la metodología es:

- No experimental, ya que se limita a observar los fenómenos de interés para luego describirlos y analizarlos.
- De diseño transversal, ya que se recopilan datos a partir de un momento único, con el fin de describir las variables presentes y analizar su incidencia o responsabilidad en lo acontecido en la investigación.
- Perspectiva atributiva o atribucionismo estructural.
- Deductivo, ya que se parte de una teoría elaborada y/o de un marco conceptual que suministra los conceptos predefinidos, validados y traducidos en variables.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La entrevista

La entrevista es, según Mayer y Ouellet (1991), una situación cara a cara, donde se establece una conversación íntima de intercambio recíproco, en la cual el informante se convierte en una extensión de nuestros sentidos y asume la identidad de un miembro de su grupo social (Tremblay, 1968). Fontana y Frey (2005) añaden que este tipo de herramienta permite conocer información de un tema específico.

Las características principales de la entrevista cualitativa frente a otros tipos de herramientas para recopilar datos son, según Rubin y Rubin, citados por Lucca y Berríos (2003) y Vargas (2009):

- Extensión de una conversación normal provocada por el entrevistador.
- El entrevistador está inmerso en la comprensión, conocimiento y percepción del entrevistado.
- No se trata de categorizar.
- El contenido y la selección de los temas se realiza de acuerdo a lo que el entrevistador conoce y siente.
- Es abierta y flexible.

Tal y como la define Alonso (2007):

> "(…) la entrevista de investigación es por lo tanto una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador, con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental, no fragmentada, segmentada, precodificada y cerrada por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el marco de la investigación".

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Entre las tipologías de entrevista, se escoge la semiestructurada. Alonso (2007) la define como un proceso comunicativo en el que se obtiene información de una persona. Schuzt (1974) se refiere a ella como una situación biográfica, siendo "la situación actual de todo sujeto que tiene su historia, conformada por la sedimentación de sus experiencias subjetivas previas, las cuales no son experimentadas por él como anónimas, sino como subjetivas y exclusivas".

Este tipo de entrevista, dice De Toscano (2013):

> "facilita la recolección y el análisis de saberes sociales cristalizados en discursos, que han sido construidos por la práctica directa y no mediada de los protagonistas. Asimismo y como dice Greele (1990) posibilita que este análisis se de a través de la experiencia que del tema poseen un cierto número de personas que a la vez son parte y producto de la acción estudiada; ya que al decir de van Dijk (1980) cuando las opiniones son generales y son adoptadas por un grupo cultural determinado, se conforman como el sistema de valores de ese grupo" (Toscano, 2013).

Estudios de caso

En 2004, Daniel Hallin y Paolo Mancini, profesores de comunicación, publicaron la obra *Sistemas mediáticos comparados*, un estudio sobre la relación entre los sistemas políticos y mediáticos en Europa. Parten de lo establecido en 1956 por Siebert, Peterson y Schramm en *Four Theories of the Press*, que concluían que no se pueden conocer en profundidad los sistemas mediáticos sin entender antes "la naturaleza del Estado, sin estudiar la estructura del sistema político de partidos y sin estimar la importancia de las instituciones que configuran la sociedad civil" (Siebert, Peterson y Schramm, 1956).

Pese a que pueden considerarse modelos superados, debido a las nuevas realidades y valores emergentes de la tercera década del siglo XXX, continúan siendo referencias clásicas para el estudio de los marcos de regulación y gestión de los ecosistemas mediáticos tradicionales. Estos modelos sirven en esta tesis doctoral para hallar un marco de conceptualización de los modelos mediáticos del sistema audiovisual público.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Los tres modelos mediáticos que establecen son: el pluralista polarizado o mediterráneo, el democrático corporativo o del centro-norte de Europa, y el liberal o del Atlántico norte. Esta clasificación es posible gracias a la identificación de cuatro dimensiones de análisis (Busquet, 2010):

- El grado de «paralelismo político» que hay entre los *mass media*, los partidos políticos y otras instituciones de la sociedad civil.
- El nivel de profesionalismo en el periodismo.
- La presencia y las formas de intervención estatal en el campo de la comunicación mediática.
- La circulación de la prensa y la estructura de los mercados de los medios de comunicación.

Atendiendo a estas dimensiones, se establecen a continuación las diferencias de cada uno de los modelos identificados, que conforman la composición de la muestra.

Modelo pluralista polarizado

Propio de los países mediterráneos del sur de Europa. Los autores relacionan las tardías y controvertidas democracias con los patrones de relación entre los medios y la esfera política, ya que los medios estuvieron implicados en los conflictos políticos que marcaron la historia de estas regiones.

Los autores demuestran, pues, que los medios en los países mediterráneos están politizados y, por tanto, el paralelismo político es muy elevado. Sobre el sistema público de radiodifusión, apuntan que la mayoría política ejerce control sobre estos medios.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

Francia es un sistema que navega entre este modelo y el democrático. Aunque los autores decidieron incluirlo en esta clasificación, en esta tesis doctoral se incluye en el modelo corporativo, tal y como se indica a continuación.

Se escogen en este caso los servicios públicos de radiodifusión nacionales de España e Italia: Radiotelevisión Española (RTVE) y la RAI.

Modelo democrático corporativo

Modelo propio del Norte y Centro de Europa. Se trata de países (excepto Alemania) con pequeñas poblaciones. Son comunidades con una fuerte tradición cultural, y esto se refleja en sus sistemas mediáticos.

Los autores identifican tres «coexistencias» entre estos países: (1) un alto grado de paralelismo político, una fuerte tendencia de los medios hacia el partidismo, y otras divisiones sociales; (2) un alto nivel de paralelismo político en los medios con un alto nivel de profesionalización periodística, incluyendo un alto grado de consenso sobre estándares profesionales de conducta, una noción de compromiso con un interés público común y un alto nivel de autonomía de otros poderes sociales; y (3) un fuerte desarrollo de la prensa y unos altos niveles de autonomía en la radiodifusión pública, si bien le otorgaban un papel importante a las fuerzas políticas en el sistema de gobernanza.

Se escogen en este caso los servicios públicos de radiodifusión nacionales de Francia y Bélgica (región francófona): France Télévisions (FTV) y Radio Télévision Belge de lA Communauté Française (RTBF).

Modelo liberal, del norte atlántico o anglo-americano

En los países del Norte Atlántico, se desarrollaron de forma temprana los periódicos comerciales, que dominarían la prensa a finales del siglo XIX. En cuanto al servicio público de radiodifusión, y a diferencia de los otros dos modelos, estos servicios debían estar separados de partidos políticos y gestionados por profesionales neutros y no ligados a partidos políticos.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

La BBC es el caso clásico, y los sistemas canadiense e irlandés se perfilaron a partir del británico, aunque en el caso de Irlanda estuvo bajo el control de un departamento gubernamental hasta 1961, y fue fundamentalmente un «portavoz del gobierno» (Horgan, 2001) desde 1932 hasta 1948.

Se escoge en este caso al servicio público de radiodifusión nacional de Reino Unido y Finlandia: British Broadcasting Corporation (BBC) e Yleisradio (Yle).

Otra clasificación que corrobora la diferenciación de países por zona geográfica es la realizada por Campos (2015), que establece categorías de medios de servicio público en función de las prácticas de gobernanza llevadas a cabo. Así, podemos encontrar:

1. Países anglosajones y nórdicos, que disponen de órganos de gestión de control interno y de representación social. Además, están sometidos a la supervisión de un regulador externo. Este modelo se rige por criterios de gobernanza experta. En este caso se elige el caso de Irlanda (RTÉ).
2. Países centroeuropeos y mediterráneos, que combinan criterios políticos y profesionales para la elección de los miembros que formarán parte de los órganos de gobernanza de los medios públicos. Francia (FTV) es el país elegido de este modelo.
3. Países en los que los órganos de gestión y control de las radiotelevisiones públicas son elegidos directamente por los gobiernos o propuestos a través del Parlamento. Es el modelo predominante en el sistema audiovisual español, por lo que se elige este país (RTVE).

Perfil estructural de las corporaciones de los casos de estudio

A continuación se presenta una ficha de estructura contextual de cada una de las seis corporaciones elegidas para los estudios de caso de estas investigaciones.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Bélgica, RTBF

Tabla 2. Estructura básica de la corporación RTBF (2019)

Nombre	Radio Télévision Belge de la Communauté française
Actividades	Radio y televisión
Autoridad reguladora	Conseil Supérieur de l'Audiovisuel de la Communauté franáise (CSA)
Tipo de financiación	Ayuda estatal
Presupuesto	384,3
Audiencia (alcance semanal)	64% TV; 44,4% radio
Canales de TV	3
Canales de radio	9 nacionales + 7 locales
Oferta en línea	SVOD, aplicaciones, app de noticias, app para jóvenes, redes sociales.
Valor público	Informes esporádicos. En 2015 comienzan con la evaluación por pares de los valores de servicio público de la EBU.

Fuente: elaboración propia a partir de datos corporativos

España, RTVE

Tabla 3. Estructura básica de la corporación RTVE (2019)

Nombre	Radiotelevisión Española
Actividades	Radio y televisión

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Autoridad reguladora	Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia
Tipo de financiación	Ayuda estatal
Presupuesto	980,19
Audiencia (alcance semanal)	61,8% TV; 9,4% radio
Canales de TV	5 nacionales; 19 ventanas locales
Canales de radio	4 nacionales + 1 regional + 18 ventanas locales + 1 estación internacional
Oferta en línea	HbbTV, aplicaciones, app de noticias, app para jóvenes, app para niños, app de deportes, redes sociales.
Valor público	Desde 2019, inclusión de Objetivos de Desarrollo Sostenible en memorias de servicio público.

Fuente: elaboración propia a partir de datos corporativos

Finlandia, YLE

Tabla 4. Estructura básica de la corporación Yle (2019)

Nombre	Yleisradio Oy
Actividades	Radio y televisión
Autoridad reguladora	The Finnish Transport and Communications Agency - Traficom
Tipo de financiación	Ayuda estatal
Presupuesto	481
Audiencia (alcance semanal)	68,9% TV; 51% radio

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

Canales de TV	3 nacionales + 10 regionales
Canales de radio	5 nacionales + 3 locales + 23 ventanas regionales
Oferta en línea	Marcas nativas digitales (YleXRM, YleX, Yle Kioski), HbbTV aplicaciones, app de noticias, app para niños, redes sociales.
Valor público	Informe de servicio público desde 1997. Apartado de valor para audiencias en sección corporativa desde 2019.

Fuente: elaboración propia a partir de datos corporativos

Francia, France Télévisions

Tabla 5. Estructura básica de la corporación FTV (2019)

Nombre	France Télévisions
Actividades	Radio y televisión
Autoridad reguladora	Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA)
Tipo de financiación	Tasa
Presupuesto	3166,92
Audiencia (alcance semanal)	67,6%
Canales de TV	6 nacionales + 10 regionales + 24 ventanas locales
Canales de radio	No
Oferta en línea	SVOD, aplicaciones, app de noticias, app para niños, redes sociales.
Valor público	Informe de valor público e impacto en 2019.

Fuente: elaboración propia a partir de datos corporativos

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Italia, RAI

Tabla 6. Estructura básica de la corporación RAI (2019)

Nombre	Radiotelevisione italiana
Actividades	Radio y televisión
Autoridad reguladora	Autoritá per le garanzie nelle communicazione (AGCOM)
Tipo de financiación	Tasa
Presupuesto	2655
Audiencia (alcance semanal)	73,5% TV; 27,6% radio
Canales de TV	14 nacionales + 2 regionales + 20 ventanas locales
Canales de radio	12 nacionales + 2 regionales + 20 estaciones locales
Oferta en línea	HbbTV, app para niños, app de jóvenes, redes sociales.
Valor público	Medición de impacto económico y comunicación en informe desde 2019.

Fuente: elaboración propia a partir de datos corporativos

Reino Unido, BBC

Tabla 7. Estructura básica de la corporación BBC (2019)

Nombre	British Broadcasting Corporation
Actividades	Radio y televisión
Autoridad reguladora	Ofcom
Tipo de financiación	Tasa

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Presupuesto	5634,33
Audiencia (alcance semanal)	71,6% TV; 61% radio
Canales de TV	7 nacionales + 2 regionales + 23 ventanas locales + 51 canales internacionales
Canales de radio	10 nacionales + 47 regionales + 1 estación internacional
Oferta en línea	HbbTV, app para niños, app de noticias, app de deportes redes sociales.
Valor público	El término de valor público se introduce en 2005. Miden el valor público desde entonces y en diferentes departamentos. En 2007 publican el primer test de valor público.

Fuente: elaboración propia a partir de datos corporativos

Elección de expertos y entrevistados de medios de servicio público

Para escoger a los expertos y trabajadores de medios de servicio público, se han tenido en cuenta cinco variables:

- El área de *expertise*; es decir, la experiencia de los entrevistados en el área de medios de servicio público, medición y comunicación de impacto.
- El enfoque de su trabajo; es decir, cómo enfocan su profesión y la defensa de los medios de servicio público.
- Su argumentación a favor de la comunicación del valor de estos servicios.
- La disponibilidad; es decir, la posibilidad de llevar a cabo la entrevista y la voluntad de responder.
- La idoneidad; es decir, la aportación potencial que ayude a confirmar o refutar las hipótesis de esta tesis doctoral.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Perfiles de entrevistados y biografías

A continuación se presentan los perfiles de las personas entrevistadas y el plan inicial de entrevistas. Los profesionales representantes de las diferentes corporaciones no fueron elegidos por su condición de miembros de los medios de servicio púbico, sino por su conocimiento del tema de esta tesis doctoral, además de por un criterio de aleatoriedad de su representación, conocimiento y accesibilidad.

Además de las entrevistas realizadas durante esta tesis doctoral, la autora contactó con más de una decena de expertos de radiotelevisiones públicas como parte de su trabajo en la iniciativa de la EBU, *Contribution to Society*. Sin embargo, debido a circunstancias de agenda y disponibilidad, no fue posible incluirles al final del proceso de elaboración de esta investigación.

Tabla 8. Nombre, cargo y particularidades de los potenciales entrevistados

Nombre	Cargo	Particularidades
Ruta Putnikiene	DIRCOM LRT Lituania	El informe anual que publican desde 2019 está estructurado siguiendo el marco de Contribution to Society (EBU).
Ann Cordiner	Directora de Impacto en la ABC	Es la primera editora de impacto que hay en una TVP.
María Eizaguirre	Directora de Comunicación y Participación en RTVE	Especializada en comunicación internacional.
José Pereira Fariña	Director del área de Innovación y Negocio en CRTVG	Especializado en innovación y nuevos medios.
Florence Hartmann	Directora del Media Intelligence Service de la EBU	Especializada en economía y relaciones internacionales

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Ana López Cepeda	UCLM	Especializada en estructura de medios, RSC y políticas públicas de comunicación.
Marta Rodríguez Castro	USC	Especializada en valor público.
Azahara Cañedo	UCLM	Especializada en medios públicos de proximidad y políticas públicas de comunicación.
Federico Llano Sabugueiro	RTVE	Especializado en programas musicales y gestión de grupos internacionales.

Fuente: elaboración propia a partir de biografías de los entrevistados

Ana María López Cepeda, UCLM

Licenciada en Periodismo y Doctora en Comunicación y Periodismo por la Universidad de Santiago de Compostela (USC) y Licenciada en Derecho por la Universidad Nacional Española a Distancia (UNED). En la actualidad es Profesora Titular desde noviembre de 2021 en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Castilla – La Mancha (UCLM), si bien ha desempeñado cargos de docencia en esta facultad desde el año 2011.

Es Investigadora Principal del grupo de investigación en Sociología de la Comunicación de la UCLM e Investigadora Principal del proyecto de investigación "Indicadores de rentabilidad social en los medios de comunicación para el desarrollo regional", financiado por la Consejería de Educación, Cultura y Deportes de la Junta de Castilla-La Mancha y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional. Su perfil de investigación se centra desde el comienzo de su carrera académica en Estructura de Medios, Políticas de Comunicación, Políticas Audiovisuales y, en concreto, medios audiovisuales públicos.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Azahara Cañedo, UCLM

Profesora Ayudante Doctora, en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM), donde ocupa el cargo de Secretaria Académica. Licenciada en Comunicación Audiovisual (UC3M, 2007-2011), Premio Extraordinario al Mejor Expediente Académico de su promoción, ha cursado el Máster universitario en investigación aplicada a medios de comunicación (UC3M), y el Doctorado en investigación en medios de comunicación (UC3M). Su tesis doctoral "Televisión del Principado de Asturias: dinamización y diversidad en el sector audiovisual asturiano (2005-2015)", ha sido también premiada con el primer premio, en la categoría Tesis Doctoral, de los Premios 2020 de la Asociación Española de Universidades con Titulaciones en Información y Comunicación (ATIC).

Su perfil académico está especializado en el estudio de las industrias culturales audiovisuales, especialmente la televisión pública, desde la perspectiva investigadora de la Economía Política de la Comunicación. Su actividad investigadora se evidencia en la publicación de artículos científicos en revistas nacionales e internacionales indexadas en los principales rankings de calidad científica como Journalism (JCR Q1); European Journal of Communication (JCR Q1), Communication & Society (SJR Q2), Social Sciences (SJR Q2), Estudios sobre el Mensaje Periodístico (SJR Q3) o Revista de Estudios Regionales (SJR Q3), entre otras.

Asimismo, ha publicado capítulos de libro en varios idiomas en editoriales indexadas en el SPI como Tirant Lo Blanch, Fragua, la Universidad de Valencia o la Universidad del País Vasco. A lo anterior se añade que es habitual su participación en congresos nacionales e internacionales especializados en Comunicación, como los organizados por las asociaciones de referencia en el área tales como ICA, IAMCR, AE-IC o ULEPICC. En esta línea, se destaca que es miembro de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (sección Estructura y Políticas de la Comunicación) y de la Unión Latina de Economía Política de la Información, la Comunicación y la Cultura (sección España), donde ostenta el cargo de tesorera en la actual Junta Directiva.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Xosé Pereira Fariña, CRTVG

Director de Departamento de Innovación y Negocio de la Corporación de Radio e Televisión de Galicia desde 2017. Entre sus objetivos principales están la gestión de la rama comercial de la corporación, gestionando la publicidad que se emite por los canales de la CRTVG. Parte de innovación, desarrollo de los proyectos que nos llevan camino al futuro de la empresa.

También es profesor en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Santiago de Compostela, donde imparte clases relacionadas con comunicación, innovación y tecnologías de la información. Fue decano de dicha Facultad de Comunicación y Vicerrector de la Universidad de Santiago de Compostela.

Federico Llano Sabugueiro, RTVE

Es profesional de RTVE desde 1983. Estudió química y cinematografía, comenzando como guionista y ayudante de producción de películas. Empezó en RTVE como productor de informativos y magazines en los centros territoriales de Galicia y Canarias, antes de trasladarse a Madrid en 1987.

Desde 1988, trabaja en proyectos y coproducciones internacionales, primero como productor delegado de cuarenta miniseries dramáticas europeas y luego en los diferentes géneros televisivos (ficción, animación, documentales, entretenimiento y música clásica). Fue representante de TVE ante ARTE y la *European Coproductions Association*, y desde 1994 colabora con la EBU en sus grupos de televisión.

Durante 15 años fue subdirector de Coproducciones y Festivales de TVE y jefe de la delegación española del Festival de Eurovisión. En 2017 fue elegido miembro del Grupo de Referencia del *EBU Music Group*.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tomas Coppens, VRT

Tomas Coppens es investigador en el Departamento de Estudios y es el responsable de estudios de noticias y audiencias. Realiza estudios sobre impacto de las noticias y desinformación, así como el impacto del contenido de la radiotelevisión pública flamenca VRT en la sociedad y en los usuarios.

Tomas Coppens es un miembro activo de la EBU y sus conclusiones fueron determinantes para la creación del marco que desarrolló la EBU en 2015, Contribution to Society.

Cuestionario base

Para realizar el cuestionario que sirva de base para las entrevistas semiestructuradas, se ha realizado un estudio previo para entender la manera en que las declaraciones de los entrevistados podrían aportar más y mejor al conjunto de esta tesis doctoral, y por tanto, a la aprobación o refutación de las hipótesis de partida.

Cuestionario base para profesionales de las radiotelevisiones públicas

- Sobre el entrevistado: Pregunta sobre experiencia personal de cada entrevistado.
- El valor en la organización. ¿Es la comunicación del valor de tu organización una prioridad estratégica?
- Comunicación interna. ¿Cómo organizáis y estructuráis la comunicación del valor del servicio público? Y en este sentido, ¿cómo decidís qué comunicar en vuestros informes anuales/de servicio público?
- Comunicación externa. ¿De qué maneras comunicáis vuestro valor? Informes, encuestas, publicidad, etcétera.
- Recursos humanos dedicados a valor público. ¿Cuántos departamentos hay implicados en la comunicación de vuestro valor?
- Destinatarios de mensajes sobre valor público. ¿A quiénes van dirigidos vuestro informes anuales o de servicio público?

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Retos internos y externos. Desde tu experiencia, ¿cuáles son los principales retos para medir el impacto? ¿Cómo los habéis afrontado?
- Percepción del impacto. ¿Cómo se percibe este impacto? Dentro y fuera de la corporación.
- Evolución de la medición del impacto. ¿Cuáles son los principales aprendizajes en este sentido?
- Percepción interna. ¿Cómo beneficia la comunicación de vuestro valor a la percepción interna de la organización? Si lo miden, genial, y si no su opinión.
- Percepción externa. ¿Cómo beneficia la comunicación de vuestro valor a la percepción externa de la organización? Si lo miden, genial, y si no su opinión.
- Futuro de los PSM. ¿Cuáles son los siguientes pasos en lo que se refiere a la comunicación de vuestro valor/impacto?

Cuestionario base para expertos

- Sobre el entrevistado. Pregunta sobre experiencia personal de cada entrevistado.
- Valor público de los PSM. Desde tu experiencia y *expertise*, ¿cómo definirías el valor público de los PSM actualmente, en la sociedad de internet?
- Retos de los PSM. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan los PSM?
- El papel de los PSM. En el escenario mediático actual, ¿qué papel desempeñan los PSM? Hablamos de relevancia aquí.
- El valor del impacto. ¿Por qué es necesario hablar valor público e impacto de los PSM?
- Comunicar el impacto. ¿Es imprescindible la comunicación del valor de los PSM?
- Renovar la legitimidad. ¿Cómo beneficia la comunicación del valor de los PSM a la legitimidad y percepción de los mismos?
- Retos de los PSM. ¿Cuáles son los retos por delante para los PSM y para la investigación?

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Fuentes de partida

Para contextualizar esta tesis doctoral, se han utilizado las siguientes fuentes bibliográficas como fuentes de partida.

Comisión Europea, Consejo de Europa y Parlamento Europeo

El triángulo institucional de la Unión Europea está formado por la Comisión, el Parlamento y el Consejo de Europa. En términos generales, la Comisión propone legislación y se interesa por la Unión en su conjunto. Está conformado por un Comisario de cada Estado Miembro.

El Parlamento cuenta con 751 miembros elegidos por los votantes de cada Estado Miembro. Representan "la voz del pueblo" y sus intereses. Este, junto con el Consejo de Europa, adoptan la legislación por codecisión. El Consejo está formado por ministros de cada Estado Miembro y defienden los intereses nacionales.

Los medios de servicio público –o medios de comunicación audiovisuales, como en este caso los denominan– están sujetos a normas comunes a toda la Unión Europea para «garantizar que puedan circular libremente y en igualdad de condiciones en el mercado único europeo, independientemente de su formato de emisión. En este caso, se empleará como fuente de partida la Directiva sobre servicios de comunicación audiovisual, en revisión desde 2015.

UNESCO

La Organización para las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura nace con el objetivo de «establecer la paz mediante la cooperación internacional en materia de educación, ciencia y cultura».

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

De interés para esta tesis doctoral son las publicaciones sobre televisiones públicas, concretamente el estudio para *Série Debates CI* sobre indicadores de calidad de las emisoras públicas (2008).

Unión Europea de Radiodifusión

La Unión Europea de Radiodifusión (EBU/UER) es la alianza internacional de medios de servicio público. Cuenta con 117 miembros de 56 países europeos y 34 asociados de Asia, África y Australia. Su misión reside en la defensa de la existencia de estos servicios.

La EBU está formada por diferentes departamentos. Las publicaciones que se van a consultar y analizar, principalmente, son las producidas por el *Media Intelligence Service* –MIS–, que es el departamento de investigación de la Unión Europea de Radiodifusión, y que presta asistencia interdepartamental y a los PSM miembros y asociados a la organización.

En 2015, el MIS lanzó el proyecto *Contribution to Society*, encargado de aportar un marco general de referencia a las televisiones públicas europeas con el fin de que puedan construir narrativas que les ayuden a recuperar la legitimidad de estos servicios y comunicar lo que aportan a la sociedad. La autora de esta tesis doctoral ha colaborado en el proyecto desde su creación en 2015 y forma parte del equipo de la iniciativa desde enero de 2020.

RIPE

Acrónimo de *Interpretaciones Re-visionarias de la Empresa Pública* (*Re-Visionary Interpretations of the Public Enterprise*). Su misión es reforzar la colaboración entre investigadores de medios y profesionales de la industria de la radiodifusión. Interesan en esta tesis las publicaciones cada dos años, fruto de los congresos organizados por RIPE y dirigidos por el profesor Gregory F. Lowe.

Public Media Alliance

La Asociación de Medios Públicos tiene como objetivo reforzar y mejorar los medios de servicio público en el mundo apoyando el desarrollo de contenido de calidad. La asociación genera debates sobre el tema y produce informes para proteger el papel de estos servicios.

USC UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

Páginas web corporativas de televisiones públicas

Los portales web de los medios de servicio público son una de las principales fuentes de información para esta tesis doctoral, ya que sirven de base para el análisis corporativo, además de incluir la información básica sobre la corporación, los informes anuales, de valor y de responsabilidad social, entre otros.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Objetivos de la investigación

Los objetivos de esta tesis doctoral están ligados a las tres hipótesis planteadas. Cada uno de estos objetivos se ha desglosado en varias preguntas de investigación para estructurar el trabajo. La siguiente tabla (tabla x) resume la arquitectura de esta tesis doctoral.

Tabla 9. Hipótesis, objetivos y preguntas clave de la tesis doctoral

Hipótesis	Objetivos (O)	Preguntas clave
Los medios de servicio público se han desconectado de su *raison d´être* y siguen el patrón de medios comerciales.	**O1:** Analizar la evolución del concepto de SPR y de su cometido.	- ¿Por qué nace el servicio público de radiodifusión? - ¿Cuál es su función social? - ¿A qué está ligada su actuación? ¿En dónde se enmarca? - ¿Cuál es la situación hoy? ¿Cómo se percibe el SPR? - ¿Cómo ha evolucionado el concepto de SPR? - ¿Cuál era la misión de los SPR y cómo ha evolucionado? - ¿Cuál es la percepción actual del SPR?
	O2: Qué hacen los PSM para recuperar la legitimidad.	- ¿Qué se está haciendo al respecto de la pérdida de legitimidad? - ¿Qué herramientas, indicadores, iniciativas existen hoy en Europa para mejorar esta percepción? - ¿Qué otros beneficios para el SPR van ligados a esas iniciativas?
Los medios de servicio público velan por cumplir con su cometido.	**O3:** Identificar qué hacenlos PSM para comunicar lo que aportan a la sociedad.	- ¿Existe (y es accesible) una sección corporativa dentro de la web oficial? - De existir, ¿qué elementos configuran la sección? - ¿Qué ofrecen en esta sección? - ¿Qué información sobre la corporación se aporta en la sección? - ¿Disponen de una sala de prensa online? ¿Es accesible? - ¿Publican informes anuales? - De ser así, ¿qué tipo de informes publican? - ¿Qué secciones incluye el informe? - ¿Qué tipo de contenidos ofrecen? ¿Descriptivos, analíticos, de impacto?

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La narrativa que producen los medios de servicio público sobre sí mismos es escasa, de difícil accesibilidad y discursiva, no interactiva.	**O4:** Identificar qué dicen que hacen los PSM en cuanto al valor que aportan.	- ¿Qué elementos configuran la sala de prensa online? - ¿Qué tipo de contenidos se incluyen en la sala? - ¿Qué elementos de participación e interacción ofrecen? - Sobre las notas de prensa, ¿cuáles son las temáticas? (muestra de 1 año). - ¿Qué porcentaje de notas corporativas publican? - ¿Cuáles son los temas recurrentes en las notas de prensa corporativas?
	O5: Identificar cómo se recibe lo que hacen.	- ¿Cómo se mide la percepción de los PSM? - ¿Qué se hace con esos datos de percepción?

Fuente: elaboración propia (2019)

Preguntas de partida

Para verificar o refutar las tres hipótesis de esta tesis doctoral, se plantean las siguientes preguntas (PI) de partida:

PI1. ¿Qué es servicio público y valor público aplicado a la radiotelevisión?

Esta pregunta requiere un exhaustivo trabajo teórico sobre la teoría del valor, el binomio público-públicos y la razón de ser del servicio público como pilar del estado de bienestar. También requiere poner atención en la evolución de estos conceptos como consecuencia de los cambios sociales, económicos y tecnológicos. Este marco permitirá fijar las bases de estos servicios y entender qué les fundamenta en el tablero digital. La respuesta a esta pregunta será esencial para poder construir narrativas que beneficien la comunicación del valor de la radiotelevisión pública. Una vez que se responda a esta pregunta, será necesario atender al concepto de radiotelevisión y su evolución.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

PI2. ¿Qué herramientas existen para medir y comunicar el valor de los medios de servicio público?

Para responder a esta pregunta, es necesario estudiar el cambio de paradigma en la comunicación y el marketing 2.0 y hacer un mapeo de las herramientas de las que disponen (y utilizan) los medios de servicio público para comunicar el valor que aportan a la sociedad.

PI3. ¿Qué hacen, cómo organizan y qué priorizan los psm para comunicar su valor?

Para responder a esta pregunta, se requiere un estudio exhaustivo de la organización y arquitectura de la información ofrecida por los medios de servicio público en sus secciones corporativas, donde se encuentra la narrativa que producen sobre sí mismos.

PI4. ¿Qué narrativa sobre sí mismos producen los medios de servicio público?

Esta pregunta requiere un análisis de la información publicada por los medios de servicio público en su sala de prensa online. Para responderla, se filtrarán las notas de prensa corporativas. Además, se analizarán los contenidos incluidos en los informes anuales, la piedra angular de la comunicación externa de estas organizaciones.

Aunque anticipadas anteriormente, corresponde ahora, tras la descripción de las preguntas de investigación, volver a formular las hipótesis de la tesis doctoral:

1. Hipótesis principal 1: Los medios de servicio público se han desconectado de su *raison d´être* y siguen el patrón de medios comerciales.
2. Hipótesis principal 2: Los medios de servicio público velan por cumplir con su cometido.
3. Hipótesis principal 3: La narrativa que producen los medios de servicio público sobre sí mismos es escasa, de difícil accesibilidad y discursiva, no interactiva.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

BLOQUE I: LOS MEDIOS DE SERVICIO PÚBLICO

Introducción: génesis y razón de ser del servicio público de radiodifusión

"Es más que creer en los medios públicos. Los PSM son importantes para el futuro: añadimos valor, hacemos que nuestras democracias funcionen mejor, somos voces independientes".

Shula Rijxman, Chair of NPO

"PSM should be dead for lack of definition".

Richard Eyre, expresidente de ITV

"Nuestra misión es reinventar el servicio público de radiodifusión para que funcione para todas las audiencias, de manera que todos obtengan valor a partir de nuestra oferta".

Tony Hall, exdirector general de la BBC

"El servicio público de radiotelevisión puede ser resumido como un dilema histórico irresoluble y que, con matices, se repite a nivel estatal en toda Europa".

Carles Llorens, profesor de la Universitat Autònoma de Barcelona

"Debido a las crisis y la polarización en la sociedad europea, el papel de los medios públicos de promover la cohesión social y ser un espacio de reunión para compartir experiencias es más importante que nunca".

Monika Garbačiauskaitė-Budrienė, Directora General de la LRT

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Este capítulo se introduce con la inclusión de algunas citas textuales de profesionales de los medios de comunicación, tanto públicos como privados. Las citas se han ido recopilando durante todo el periodo de estudio de esta tesis doctoral.

Shula Rijxman fue la presidenta de la televisión pública holandesa NPO hasta 2021. Durante su mandato, se hicieron grandes avances en la medición y comunicación del valor público en la radiotelevisión pública holandesa, a pesar de la difícil situación económica que atravesaba –y atraviesa– la corporación.

Richard Eyre es el director ejecutivo de la ITV, el principal competidor comercial en el sector audiovisual en Reino Unido. Su voz representa el argumentario en contra de la existencia de los medios de servicio público. Su cita (los PSM deberían desaparecer por falta de definición) es una llamada de atención a la necesidad de que los medios de servicio público se reubiquen en este nuevo contexto.

Se escoge también una cita del exdirector de la BBC, Tony Hall, ya que este año se celebra el centenario de la BBC, y por tanto de la llegada de los medios de comunicación públicos a Europa. La BBC e pionera en reinvención e innovación.

La afirmación del profesor Carles Llorens, académico reconocido y especializado en radiotelevisiones públicas y gestión, ayuda a entender el debate histórico sobre la existencia de los medios de servicio público.

Y, por último, se cierran las citas con la de Monika Garbačiauskaitė-Budrienė, directora de la radiotelevisión pública lituana, LRT, que reafirma la necesidad de que existan los medios de servicio público en un contexto cada vez más polarizado.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Tomando como base lo establecido por los autores previamente citados, la primera hipótesis de esta tesis doctoral es que los PSM se han desconectado de su *raison d'être* y que siguen el patrón de las televisiones comerciales. En este sentido, la comunicación del valor que aportan a la sociedad contribuiría al fortalecimiento de la identidad corporativa de estos servicios, lo que, en consecuencia, ayudaría a recuperar su legitimidad.

El presente capítulo parte de conceptos previos para contextualizar el marco de esta tesis doctoral y continúa con un repaso teórico del argumentario del "servicio público más allá de la radiodifusión" (Moe, 2008), el cometido de estos servicios, y el concepto valor público aplicado a los PSM. Esto ayudará a comprender los principios que fundamentan estos servicios (valores) y cómo (con qué canales y plataformas) comunican (y pueden comunicar) estos valores/principios a sus grupos de interés.

El problema identificado en esta tesis doctoral y en la que encuentra su fundamento es la pérdida progresiva de apoyo social a los medios de servicio público. Esta se debe a factores ligados, en parte, a la evolución tecnológica (EBU, 2015), la globalización cultural y económica y la digitalización (Larsen, 2010; Lowe y Hujanen, 2003; Lowe y Bardoel, 2007; Steemers, 2001; Carlson, 2013). Como solución parcial para recuperar o renovar esta legitimidad se propone la medición y comunicación del valor de los PSM como parte de la estrategia de comunicación corporativa.

Las narrativas sobre el valor que aportan los medios audiovisuales públicos son un instrumento imprescindible para la recuperación de la legitimidad de los PSM en el escenario digital (EBU, 2015) –entendido este, tal y como se apuntaba anteriormente, como la percepción por parte de los grupos de interés del valor y función de estos servicios para el beneficio de la sociedad–. En consecuencia, la intención de esta tesis doctoral es identificar herramientas efectivas que ayuden a subsanar la pérdida progresiva de apoyo al audiovisual público y tiendan un puente de comunicación entre PSM y sus grupos de interés.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El valor que aporta el servicio público de radiodifusión se pone en cuestión en toda Europa, especialmente en estas primeras décadas del tercer milenio. Hasta la primera década del siglo XXI, los PSB rendían cuentas a sus grupos de interés a través de sus informes anuales, de cuentas, de responsabilidad social y evaluaciones ex ante. Es decir, lo que la EBU (2015) define como rendición de cuentas inversa, aquella cuyo objetivo era "ofrecer a los grupos de interés políticos los datos necesarios para confirmar que habían cumplido su cometido legal, lo que se consideraba suficiente para asegurar la continuidad de su presupuesto" (EBU, 2015).

Sin embargo, factores como la evolución digital (Consejo de Europa, 2017), la revolución tecnológica, la internacionalización mediática, la concentración horizontal o la integración vertical, favorecieron un escenario de abundancia y empoderamiento para la audiencia y el mercado. Los servicios públicos de radiodifusión vieron, a partir de entonces, la necesidad de justificar su existencia a través de otros medios y de cambiar la narrativa para comunicar el valor que ofrecen. Es aquí donde la medición del valor o evaluación del impacto de los PSM en diferentes áreas empezó, poco a poco y de forma heterogénea en toda Europa, a formar parte de la cultura corporativa y de las estrategias de las corporaciones.

Antes de analizar qué herramientas pueden beneficiar a los PSM para comunicar su valor y, por tanto, recuperar progresivamente el apoyo perdido, se considera imprescindible entender primero el por qué y para qué de un servicio público de radiodifusión, que nos dará las causas y consecuencias del contexto en el que opera en la actualidad.

"¿En qué tipo de sociedad queremos vivir?" (Consejo de Europa, 2009) es quizás la pregunta clave para comprender y justificar la supervivencia y gestión pública de estas organizaciones, ya que su respuesta tiene que ver con la aportación de los medios de servicio público al desarrollo de sociedades más democráticas y menos polarizadas (EBU, 2021). Y aunque los modelos de gestión, gobernanza, financiación y valor de los PSM varían en función del contexto y el escenario mediático de cada país, hay una serie de elementos comunes que comparte todo el conglomerado audiovisual público en Europa.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Existe un corpus científico e institucional que se hace eco de los primeros años de la radiodifusión en Europa y de los elementos imprescindibles que deben configurarlos (Picard, 2005; Steemers, 2001; Bustamante, 2010; Iosifidis, 2010; Consejo de Europa, 2009; Goodwin, 2018; UNESCO, 2008, por citar algunos).

En primer lugar, todas las radiotelevisiones públicas se basan en la "gratuidad" (Paracuellos y Benghozi, 2011), entendida como universalidad en el acceso, sin límites a ningún ciudadano (y, por tanto, prestando atención a la accesibilidad). Se entiende también la universalidad como la oferta de contenido en diversas plataformas.

En segundo lugar, a todas las radiotelevisiones públicas se les otorga una función social –"enano económico y gigante social"– (Bustamante, 2010), ya que operan como altavoces para todas las audiencias y permiten que todos participen en el debate democrático. Los medios de servicio público han de ser garantes de la cohesión social, política y cultural de las comunidades en las que operen.

La función social es la capacidad para actuar, y su fin último es la sociedad como eje de la realización de esa actuación. Es uno de los requisitos fundamentales de estos servicios. El servicio público de radiodifusión contribuye al bien social a través de los principios de universalidad, independencia, diversidad y singularidad (Price y Raboy, 2003).

En tercer lugar, estas organizaciones se financian públicamente, debido al valor que aportan al desarrollo democrático de los países y a la unión de Europa: valores individuales, instrumentales (funcionalidad y utilidad), intrínsecos, de uso y de intercambio (Picard, 2005). La financiación pública es una característica nutriente común de las radiotelevisiones públicas (Campos, 2013), y está asentada de manera generalizada en los principios de estabilidad, rendición de cuentas, independencia y justicia para generar confianza pública.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

A pesar de que las fuentes de financiación son diversas (tasas, aportaciones directas, publicidad, patrocinio y otras nuevas formas dentro del contexto digital), siempre comparten el elemento común de público. De los miembros de la EBU, 31 de ellos se financian a través de fondos públicos, 21 a través de tasa o licencia (*licence fee*) y 2 a través de fondos específicos (EBU, 2020).

Por último, las radiotelevisiones públicas son garantes de derechos y libertades, dentro de las tradiciones constitucionales y las obligaciones internacionales comunes a los países de la UE. Aunque no existe obligación expresa (Artículo 10 de la Convención Europea sobre Derechos Humanos (1953), garantizando la libertad de expresión), de crear un servicio público de radiodifusión, el Tribunal Europeo de Derechos Humanos puso en evidencia que estos medios son los mejores instrumentos para contribuir a la calidad y el balance de programas. Además, cuando un Estado crea un sistema de radiodifusión pública,

> "la legislación nacional y la práctica del derecho deben garantizar que el sistema brinde un servicio pluralista, (...) transmita noticias, información, comentarios imparciales, independientes y equilibrados y, además, proporcione un espacio de debate público en el que se presente un espectro lo más amplio posible de puntos de vista y opiniones" (Caso Manole and others vs Moldova, Tribunal de Estrasburgo, 2009).

¿Y qué derechos y libertades están vinculados al servicio público de radiodifusión? Entre otros, el ejercicio de la libertad de expresión y de información y, por tanto, de la intervención positiva (artículo 11, CEDH) –entendida como aquella que "ejerce una función intencionada de generar bienestar" (Arakawa, 2010)– de los gobiernos en los medios de comunicación, como recoge la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea en su artículo 11.1.:

> "Toda persona tiene derecho a la libertad de expresión. Este derecho comprende la libertad de opinión y la libertad de recibir o de comunicar informaciones o ideas sin que pueda haber injerencia de autoridades públicas y sin consideración de fronteras. Se respetan la libertad de los medios de comunicación y su pluralismo" (Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 2000).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Es necesario, en este sentido, hacer referencia a la Unión Europea en ejercicio de su función normativa, que en el caso de las políticas audiovisuales se materializa a través del derecho primario –Tratado de la Unión Europea (1993), el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, artículo 167 (1957), la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000)–; el derecho secundario –reglamentos, directivas y decisiones de obligado cumplimiento para los estados miembros–; y el derecho subsidiario. En la tabla 1 se presenta una relación de los instrumentos reguladores del servicio público de radiodifusión a nivel europeo.

El marco normativo es el que sienta las bases para el desempeño de los medios de servicio público, que actúa en función de tres instrumentos jurídicos (Campos, 2015):

- Directivas europeas: Las directivas son actos legislativos en los cuales se establecen objetivos que todos los países de la UE deben cumplir. Sin embargo, corresponde a cada país elaborar sus propias leyes sobre cómo alcanzar esos objetivos para alcanzarlos, lo que les permite tener en cuenta las particularidades nacionales (Unión Europea, 2022).
- Legislaciones básicas estatales: tanto estas como las leyes regionales tienen el mismo rango y fuerza, pero un campo material acotado distinto. El criterio de separación es una manifestación del principio de competencia.
- Leyes de las regiones o comunidades federales.

Tabla 10. Síntesis de la legislación principal de la UE sobre política audiovisual aplicada a los medios de servicio público

Instrumento jurídico	Entrada en vigor	Característica principal
Sentencia Saachi	1974	Referencia al Tratado de la Comunidad Económica Europea. La sentencia confirmó dos puntos importantes. El primero, que los Tratados no prohíben la existencia de servicios públicos de

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

		radiotelevisión; segundo, que estos no están exentos de la ley de competencia, excepto si se daña la misión que le haya conferido el Estado (Llorens, 2002).
Tratado de Lisboa o Tratado de la UE, artículos 16 y 86.2	2009	Función de servicio público.
Tratado de Ámsterdam	1999	Reconoce el papel de los PBS "a la hora de atender las necesidades democráticas, sociales y culturales que el mercado no puede cumplir e impedir que uno o varios grandes operadores dominen todo el sector.
Tratado de funcionamiento de la Unión Europea, artículo 106	1985, 2013 (revisión)	Los Estados miembros no pueden adoptar medidas contrarias a las normas de los Tratados.
Directiva Televisión sin Fronteras (Consejo de Europa)	1989, 2007 y 2010	Aclarar las reglas de juego sobre comunicaciones comerciales e integración de la televisión en las políticas europeas.
Directiva de Servicios de Medios Audiovisuales		Creación de un marco mediático para la UE, refuerzo del principio de país de origen, protección de menores, extensión de normas europeas hacia plataformas de vídeo bajo demanda, flexibilidad en el mercado publicitario, o refuerzo de la independencia de reguladores audiovisuales.
Protocolo 29 del Tratado de Lisboa (anexo tratado de funcionamiento UE y Tratado UE) sobre el	1997	Financiación pública siempre y cuando se lleve a cabo la función de servicio público tal y como fuera atribuida, definida y organizada por cada estado miembro,

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

sistema de radiodifusión pública de los Estados miembros		siempre que no afecte a las condiciones del comercio y de la competencia.
Protocolo 32 anexo al Tratado de Ámsterdam	1999	Margen de maniobra a los Estados miembros para que decidan la vía de financiación más adecuada para los PSM siempre y cuando no afecte a las condiciones del comercio y la competencia.
Comunicaciones C320/5 de 15 de noviembre de 2001 y C257/01 de 27 de octubre de 2009	2001 y 2009	Principios sobre las ayudas a la financiación del servicio público de radiodifusión.
Resolución del Consejo y de los representantes de los gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo, de 25 de enero de 1999, sobre el servicio público de radiodifusión, DO C 30 de 5.2.1999, p. 1.	1999	Rol que desempeña el SPR en la vida social, democrática y cultural de los países.
Programas y proyectos Media	1991	Como parte del *Creative Europe programme*, Media tiene por objeto el refuerzo de la industria audiovisual europea, nutrir el talento independientemente de su procedencia y participar con la audiencia de todas las edades, especialmente las generaciones más jóvenes.
Programas y proyectos Eureka	1985	Red internacional de 48 países para fomentar la competencia, la integración

USC UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

		en el mercado y estimular la cooperación en I+D.
Comunicación de la Comisión Europea (R (UE) 8 no 2367/2001 de la Comisión)	2008	Estableció por primera vez el marco regulador de la financiación de las televisiones en Europa.
Sentencia Altmark del Tribunal de Justifica de las Comunidades Europeas	2003	Definió las condiciones que se deben cumplir para que una compensación por servicio público no constituya ayuda estatal: 1. Que sea un verdadero servicio de interés económico general (SIEG) en el sentido de lo dispuesto en el artículo 86 CE. Es preciso en este sentido indicar que las compensaciones se prestan por SIEG, es decir, cuando se le encomienda como empresa una misión particular atribuida por el Estado. 2. Que se realice un acto que concrete las obligaciones de servicio público y las modalidades de cálculo de la compensación. 3. Que el importe de la compensación no supere lo necesario para cubrir los costes derivados del cumplimiento de las obligaciones de servicio público (teniendo en cuenta el beneficio por prestación). La compensación

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

		no debe ser en ningún caso excesiva.
Directiva Televisión sin Fronteras/Servicios de medios audiovisuales sin fronteras	1989	Piedra angular de la política audiovisual de la Unión Europea. Se asienta sobre dos principios fundamentales: (1) la libre circulación de programas televisivos europeos en el mercado interior; y (2) la obligación de las cadenas de televisión de dedicar, siempre que sea posible, más de la mitad de su tiempo de emisión a obras europeas.

Fuente: elaboración propia (2022)

El marco normativo de la radiotelevisión pública en Europa sienta las bases para su financiación, contenido e infraestructuras. Además, justifica y evidencia la necesidad de contar con un sistema audiovisual público para el beneficio y mantenimiento de sociedades democráticas, y establece las reglas para el desempeño de organizaciones públicas del audiovisual sostenibles. Sin embargo, existe hoy una brecha entre su función social y la percepción de su contribución por parte de sus grupos de interés.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La brecha entre la función social y la percepción de los PSM en Europa

Si los beneficios de la existencia de radiotelevisiones públicas son evidentes, ¿qué motivos han causado a esta pérdida de apoyo social desde el establecimiento del primer servicio público de radiodifusión –BBC, 1922– hasta hoy?

Común a todo el audiovisual público en Europa es que disfrutó, desde sus inicios, de una situación privilegiada de monopolio –paleotelevisión (Perales, 2003)– y, desde finales de los años 70, convivió en sistema mixto o dual –neotelevisión– que, como apunta Iosifidis (2010), creó obligaciones comunes para los operadores comerciales y públicos:

- Universalidad del contenido y el acceso.
- Difusión de programas que contribuyan a la cohesión social y al progreso democrático.
- Establecimiento de altos estándares de calidad en áreas de entretenimiento, educación y formación.
- Contribución al pluralismo político y la diversidad cultural.
- Enriquecimiento de las vidas de los individuos a través de la historia, las artes y las ciencias.
- Preservación y promoción de la cultura y herencia nacionales.
- Independencia y rendimiento de cuentas editorial.
- Satisfacción de las necesidades de una sociedad crecientemente cultural.

A partir de los años 70, con la entrada, profusión y asentamiento de los idearios socialistas e intervencionista, el Estado pasó de ser un proveedor directo de servicios a un regulador de mercado y facilitador de la iniciativa privada (EBU, 2015; Suárez Candel, 2010). Así, en los escenarios audiovisuales nacionales comenzaron a convivir empresas públicas, cadenas generalistas privadas, cadenas temáticas de pago y canales de televenta.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El servicio público de radiodifusión se desarrolla, en líneas generales, como un constructo normativo, un bien público y, por tanto, de naturaleza no excluyente y consumo no rival (Valenti, 1997), con externalidades positivas y con funciones de garantizar información de calidad en aquellas áreas en las que el mercado no llega. Los primeros grandes modelos fueron el federal (Alemania, Bélgica, España), el comercial (Estados Unidos) y el estatal (Reino Unido y Francia) (Campos, 2013).

Nacen todos ellos en un contexto monopolista, bajo el paraguas del ideario socialista y, a partir de los años 80, conviven en armonía –aunque no en paz– en un sistema de duopolio con medios de comunicación privados. Sin embargo, y "como resultado de las crisis –nacionales e internacionales– de corte estructural y económico […], se da entrada al argumentario neoliberal" (EBU, 2015), que entiende este supuesto fallo del mercado como una "coartada del Estado" (Hayek, 1964), y pone la soberanía del consumidor en el centro, al considerarlo el mejor juez de su propio bienestar (Ofcom, 2009).

Sus preceptos, basados en la defensa de la no-intervención del Estado en los asuntos considerados públicos, fueron decisivos, en el campo de las políticas públicas de comunicación, para la mercantilización de los medios y la prominencia de los objetivos económicos sobre las metas sociales.

Esta narrativa se vio beneficiada por la digitalización de redes, que trajo consigo la desaparición de límites al número de operadores que podían entrar en el mercado mediático, la inclusión de nuevos actores de sectores de las telecomunicaciones e internet, y, en consecuencia, la infinita oferta de contenidos y servicios disponibles de forma inmediata para el usuario final.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

De este modo, desaparecido el contexto monopolista y de duopolio pre-digital, y bajo los preceptos del neoliberalismo, los medios de servicio público ya no cumplirían una función relevante en la sociedad, ya que el principal fallo de mercado que existía –escasez de espectro– y que, por tanto, los legitimaba, desaparece. El mercado convergente y competitivo "empoderaría por sí solo a los individuos para satisfacer sus necesidades" (EBU, 2015).

El servicio público de radiodifusión, testigo de la pérdida progresiva de apoyo por parte de sus grupos de interés, comenzó a buscar nuevas fórmulas para recuperar o renovar la pérdida de confianza y apoyo.

En el siguiente epígrafe se presenta un análisis de la evolución del concepto de servicio público atendiendo a los cambios socioculturales, al nuevo paradigma de la comunicación y a la evolución tecnológica y la digitalización.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Evolución del concepto de radiodifusión pública

El servicio público de radiodifusión tradicional es el objeto de estudio favorito de académicos e investigadores (Jacubowicz, 2003); un concepto amorfo de alta elasticidad (Syvertsen, 1990); un elemento basado en el principio de universalidad y con el objetivo de desarrollar, servir y promover el contexto social, cultural y político de las naciones (Born y Prosser, 2001); un fenómeno nacional o regional cuya evolución depende de la cultura política, el mercado mediático, la definición del interés público nacional y el rol del estado en la provisión de estos servicios (Suárez Candel, 2010); y un dilema histórico irresoluble que, con matices, se repite a nivel estatal en toda Europa (Llorens, 2001).

De ahí que su establecimiento, financiación, gobernanza y desempeño varíen en función del contexto sociocultural de cada país. Por poner un ejemplo, el Ente Público RTVE español surge como una herramienta más de propaganda política del Movimiento Nacional del régimen de Franco salido de la guerra civil española (Bustamante, 2013).

La narrativa en la que el SPR encontraba su razón de ser era, en todo caso, de naturaleza técnica; es decir, la falta de frecuencias, escasez de espectro o, para ser más precisos, "la posibilidad de hacer un uso más eficiente del cada vez más cuestionado espectro radioeléctrico" (Donders y Van den Bulck, 2014).

Por otro lado, el "fallo de mercado" fue, desde la cesión de licencias a operadoras privadas, el argumento clave para la aceptación de acciones gubernamentales de carácter intervencionista, y en los debates de los últimos años se ha utilizado, con más o menos éxito, para dejar a un lado la nueva denominación de PSM o medios de servicio público y volver a los PSB o servicio público de radiodifusión (Donders y Van den Buclk, 2014).

Sin embargo, estos argumentos fueron perdiendo fuerza debido a la evolución tecnológica (BBC, Peacock report, 1986), lo que hizo que estos servicios se empezaran a poner en cuestión.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

¿Para qué deben existir entonces en un entorno digital donde ya hay oferta suficiente y donde el consumidor soberano puede elegir? ¿Debería continuar siendo un servicio público de radiodifusión con un enfoque en la provisión de servicios nicho con valor público (Armstrong y Weeds, 2005)? ¿Cuál debería ser el cometido de estos servicios en un contexto de desarrollo tecnológico y móvil?

Estos retos se plantearon para establecer una nueva misión para el servicio público de radiodifusión que, por extensión de sus servicios y por nuevo contexto digital, debía cambiar su denominación. La emergencia de las TIC y las nuevas formas de producción, gestión, programación y difusión de las radiotelevisiones públicas, así como los retos de la globalización, la concentración de la propiedad y la fragmentación del audiovisual (Chalaby y Segell, 1999), fueron elementos clave para el replanteamiento del concepto de "radiodifusión", que, por lógica, debía incluir a los nuevos medios, servicios y productos digitales. Así, de los servicios públicos de radiodifusión del siglo XX, que hacían mención a la actividad en radio y televisión, aparecieron nuevas concepciones más apropiadas y ajustadas a la nueva realidad (tabla 5).

Tabla 11. Principales alternativas al concepto de servicio público de radiodifusión

Denominación	Autores
Public service communication, basado en el pluralismo, diversidad y participación.	Harrison y Wessels (2005), Born (2003)
Public service media, como un movimiento de un modo de transmisión a un modo de comunicación.	Bardoel y Lowe (2007)
Public service content, como un cambio transformador en los modos de comunicación.	Jacubowicz (2008)
Public service commons, como la aportación de recursos en comunidad	Coleman (2004), Murdock (2004).

USC UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

accesibles para todo el mundo. Un servicio gratuito, universal y colaborativo.	
Public Service Internet, un proyecto en marcha que sitúa internet en el centro del servicio público.	BBC (2018)
(Medios de) Servicio público	Audiencia de la región flamenca de Bélgica, en Donders y Van den Bulck (2014)
Radiotelevisión pública, como respuesta a la falta de búsquedas en Google de PSM o Public Service Media. Esta denominación está en discusión.	EBU (2022)

Fuente: elaboración propia (2018-2022)

La transición de servicio público de radiodifusión a medios de servicio público –*Public Service Media*- (Lowe y Bardoel, 2007; Collins, 2010; Leurdjik, 2006; EBU, 2012), tiene que ver con el cambio de modo de transmisión (radiodifusión) a modo de comunicación (medios).

Digital commons se refiere a conjunto de recursos disponibles para la comunidad y que cualquier persona puede utilizar, pero no poseer. Coleman (2004) lo define como un nuevo espacio para el debate público y un común en línea y cívico, gestionado de forma independiente y financiado públicamente. Murdock (2004), por su parte, ve el PSB como el nodo central de la digital *commons*: "un espacio libre y gratuito, universal y colaborativo".

Servicio Público de Internet (Public Service Internet, BBC, 2018) es una "nueva generación de proyectos que se realizan desde el departamento de investigación y desarrollo de la BBC, y se centra en cuatro temas: datos gestionados de forma pública, accesibilidad, esfera pública digital saludable, y *networking* de servicio público".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En algunos países también se sirven de la etimología para otorgar un papel específico a estos servicios. Algunos estudios, como los de Moe (2008) y Larsen (2010), prestan atención a los términos utilizados en la misión y normativa audiovisual de los servicios públicos de radiodifusión. En el caso de Alemania, el término para referirse a estos servicios es *rundfunk* (radiodifusión), por lo que, como argumenta Moe (2008), el concepto no está preparado para el cambio. En este sentido, Scannell (2005) también añade que el término debe de englobar valores aplicables y transferibles a todas las plataformas, incorporando los nuevos servicios y el cometido.

La misión del servicio público de radiodifusión: nuevos y viejos cometidos

El servicio público más allá de la radiodifusión (Moe, 2008) es uno de los principales desafíos de las políticas públicas de comunicación Europa en este siglo. Los cambios en el tablero mediático hacen que estas organizaciones, como apunta Enli (2008), se vean sometidas a reorientaciones cada diez años. Se afirma que los medios de servicio público son un bien común y público, pero, tal y como se apuntaba anteriormente, su función se pone en cuestión en toda Europa.

¿Cómo se marca la misión de los PSM en Europa? Tal y como apunta la legislación europea, y se establece a través del protocolo de Ámsterdam, que solucionó, en 1997, los conflictos e competencia y financiación que se estaban produciendo entre las radiotelevisiones públicas y las operadoras comerciales. El protocolo considera que los sistemas de radiodifusión pública de los Estados miembros se deben financiar de manera pública siempre y cuando se cumplan tres exigencias:

1. Que atienda las necesidades de pluralismo democrático. En este sentido es importante destacar las Recomendaciones del Consejo de Europa sobre el pluralismo en los medios de comunicación y la diversidad de contenidos. Sobre pluralismo y competencia, el Parlamento Europeo ha recomendado que:

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> "las normas que regulan las ayudas estatales se elaboren y apliquen de forma que los medios de comunicación de servicio público y comunitarios puedan cumplir su función en un entorno dinámico, garantizando al mismo tiempo que los medios de comunicación de servicio público llevan a cabo de forma transparente y responsable la misión que les han encomendado los Estados miembros, evitando el fraude a las subvenciones publicas por motivos de conveniencia política o económica" (Res. No2253/2007 del Parlamento Europeo)[7]:

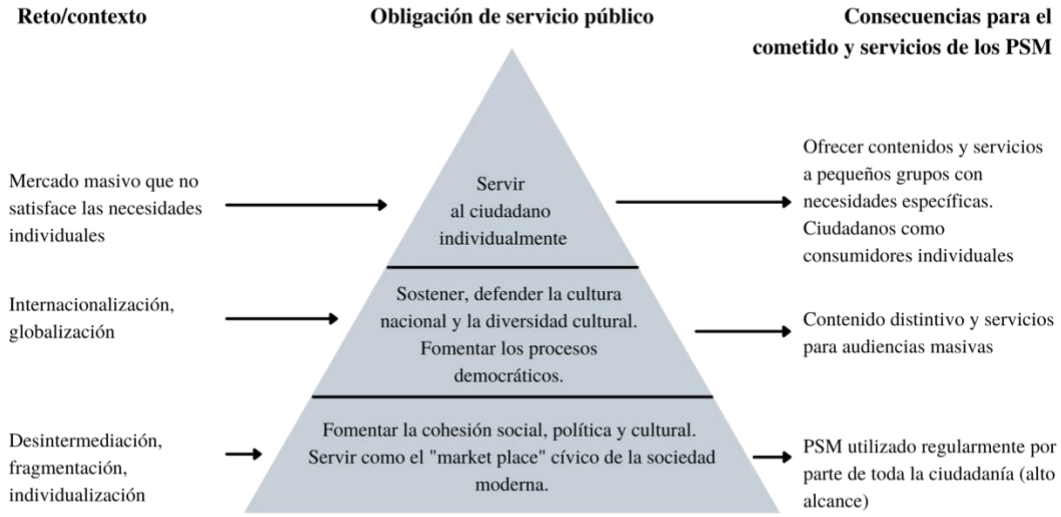
2. Que su financiación no vulnere la competencia. En este sentido, entienden que es decisión de cada uno de los países miembros financiar este servicio siempre y cuando se preste para llevar a cabo la función de servicio público y no afecte a las condiciones del comercio y la competencia en la Comunidad.

3. Que promueva la diversidad de valores socioculturales (Protocolo 32 anexo al Tratado de Ámsterdam). Este cometido también fue reconocido por la Convención de la Unesco de 2005 sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales.

¿Cómo justificar la existencia y financiación pública de los medios de servicio público en el tablero digital? La UNESCO lo resume con cinco beneficios principales asociados a estos servicios: 1) el mérito bueno, ya que el PSB mejora el rendimiento, es intrínsecamente deseable y beneficioso para la sociedad; 2) la difusión de asuntos de interés público; 3) la cobertura de asuntos de interés público; 4) la cobertura de información local, donde se equilibran contenidos por localización geográfica; y 5) el enriquecimiento de las audiencias consumidoras de esos productos.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Gráfico 1. Obligaciones de los PSM, contexto y consecuencias



Fuente: traducción propia a partir de gráfico (Consejo de Europa, 2006).

El gráfico anterior forma parte del informe de la Consejo de Europa, *Public service media in the information society*, que se publicó en 2006 como un documento de trabajo con el objetivo de describir algunos de los principales desarrollos y tendencias en los medios, y abordar los desafíos de los PSM en la sociedad de internet. En él se habla por primera vez del cambio del servicio público de radiodifusión a los medios de servicio público.

La figura muestra las tres categorías de obligaciones: 1, servir al ciudadano individualmente; 2, sostener y defender la cultura nacional y la diversidad cultural; y 3, fomentar la cohesión social, política y cultural, así como servir como el *market place* cívico de la sociedad moderna. La columna de la izquierda tiene que ver con el contexto y los retos de los medios de servicio público en la era digital, y la columna de la derecha se refiere a las consecuencias para el cometido/remit de los PSM. Las obligaciones son las mismas; lo que cambia es el contexto en que los medios operan.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Afirma Karol Jacubowicz que "todo está legitimado siempre y cuando sirva a la ejecución del cometido para que el que se fundó" (2008). La afirmación del que fue uno de los pilares fundamentales del desarrollo de las políticas públicas de comunicación, sirve para ilustrar los desafíos a los que hacen frente los medios de servicio público. En todo caso, cómo, hasta qué extensión y de qué manera expandirse en el terreno digital es competencia de cada Estado miembro en la Unión Europea.

Las dimensiones de la misión de estos servicios, que van ligadas a la cultura social y democrática de los países, tienen que caminar de la mano del desarrollo de las sociedades en las que desempeñan su actividad.

Como elementos comunes a todos los Estados miembros, se pueden señalar algunos factores que pueden influir en la definición del nuevo cometido de los PSM:

- Internacionalización, que tiene que ver con el surgimiento de corporaciones internacionales, no restringidas por fronteras, sin obligaciones culturales ni adhesiones territoriales (EBU, 2015).
- Concentración horizontal en la cadena de valor mediática. Las empresas operan en un amplio rango de servicios mediáticos (Hilden, 2013).
- Integración vertical en la cadena de valor mediática. Los medios públicos y privados se convierten simplemente en una puerta para los consumidores, y las nuevas compañías independientes funcionan de *gatekeepers*, al encargarse de desarrollo, producción de contenidos, distribución y consumición.
- Nuevo paradigma mediático (Jacubowicz, 2003): comunicación multimedia, interactividad, tecnología no lineal, personalización, movilidad, desintermediación.
- Pérdida de control público de los gobiernos sobre las audiencias, que hoy disponen de libertad de elección. El espectador del pasado, con carácter pasivo, es ahora un consumidor con libertad y poder. Sin embargo, y paradójicamente, esto resta diversidad y suma homogeneidad a los contenidos (UNESCO, 2008).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Parece que estos cinco factores favorecen un panorama en el que los PSM no tienen cabida, ya que procesos como la globalización, la internacionalización, la evolución tecnológica y la digitalización de servicios, dieron como resultado la resolución de ciertos fallos de mercado. Sin embargo, mientras estos vacíos que el mercado no cubría en la era predigital han desaparecido, el nuevo contexto mediático creó, indefectiblemente, otros (Suárez Candel, 2010; Moe, 2008; Parlamento Europeo, 2014; Van Dijk apunta tres (2006):

- En la publicidad, por hacer sesgo contra programas que aportan valor a una porción pequeña de la sociedad. Un exceso de publicidad, dice, deriva en una externalidad negativa.
- La preminencia de la televisión de pago y el aumento de costes fijos hace que los programas con un impacto social no se emitan porque no son rentables económicamente.
- Los consumidores no tienen una referencia, por lo que el mercado, en principio, no se va a preocupar de los bienes de alta calidad, debido a una mala determinación individual de la información y del valor de la misma.

La entrada de los medios de servicio público en el escenario digital se escapa, para muchos, del marco que conformó su fundamento de creación. Sin embargo, aunque el principal fallo de mercado que justificaba su existencia (la escasez de espectro) se ha resuelto, este nuevo contexto crea nuevos fallos de mercado que legitiman la intervención pública de los mercados mediáticos (Berg y Lowe, 2013):

> "Los medios de servicio público no son los únicos capaces de asegurar recursos públicos meritorios, ni tampoco son en todos los casos la mejor manera de abordar cualquier tipo de servicio. Sin embargo, existen suficientes evidencias de que el sistema dual beneficia a la sociedad. Si bien el argumentario para acabar con los PSM está ganando terreno, las evidencias de que los medios comerciales aportan a la esfera pública no nos convencen".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

Por otro lado, y como apunta la Unión Europea de Radiodifusión, las cualidades fundamentales que deben caracterizar el servicio público de radiodifusión en la era digital son (EBU, 2014):

- Apertura, en el sentido de que ofrezca una cobertura de géneros diversa para cumplir su papel de "informar, educar y entretener"[1].
- Imparcialidad y ambición, basada en la confianza e independencia. El medio debe convertirse en un agente guardián público y un foro para el debate público.
- Preparación para el futuro. Los PSM deben promover el valor público, adaptarse a las dinámicas del mercado, ser flexible e innovador, y desarrollar test de valor público proporcionados.
- Enfoque neutro multiplataforma, a través de la promoción de la universalidad, la cooperación entre la prensa escrita y el audiovisual público, y la portabilidad (servicios de pago).

Como respuesta al nuevo panorama mediático, a la evolución tecnológica y a las presiones comerciales, los PSM optaron por tres estrategias de políticas públicas en lo que se refiere a cometido –*remit*– (Moe, 2008):

- Extensión, en el caso de la NRK noruega, donde los nuevos servicios digitales se ampararon bajo el paraguas de la radiodifusión y se entendieron como sinónimo o extensión de la misma.
- Adición, como en el caso de la ARD y la ZDF alemanas, donde, a través del informe *Telemedia 2006,* calificaron como extra los nuevos servicios, entendidos como una forma sostenible de hacer frente al reto analógico por parte estas corporaciones.
- Neutralidad, como la BBC inglesa, que defiende que, independientemente de la plataforma, el valor del servicio público audiovisual se mantenga.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

[1] Como alternativa a este "trío Reithiano" de 1922, Enli (2008) propone una más adaptada: "participación, educación y entretenimiento".

Una cuestión de imagen y confianza: los PSM pierden legitimidad

La confianza de los ciudadanos europeos en los medios de comunicación en general y en los del servicio audiovisual público en particular está relacionada, entre otros aspectos, con:

- La calidad y percepción de sus contenidos.
- La gestión e imagen de marca con respecto a la independencia, diversidad de opiniones y existencia o no de regulador mediático institucional, según los datos del último Eurobarómetro (EBU, 2016).
- La tradición y mantenimiento de su legitimidad (Van den Bulck, 2015), cultura democrática de pluralismo y relación independiente con el sistema político (Hallin y Mancini, 2008).
- El debate ideológico de las élites de poder de cada país, intereses de la competencia, reputación, gobernanza, financiación, transparencia, comunicación del valor social público y alfabetización mediática.

Como se apuntaba en la primera parte de esta tesis doctoral, la confianza en los PSM han sufrido una pérdida de confianza y, en consecuencia, de legitimidad, en toda Europa. Sin embargo, esta tendencia dio un giro de 180º debido a la crisis pandémica mundial, durante la cual los medios de servicio público se convirtieron en los actores esenciales del tablero mediático, ofreciendo información contrastada y de calidad y contenido educativo (EBU, 2022).

La legitimidad y la confianza en los medios de servicio público están estrechamente vinculadas a: 1) la financiación, que debe ser estable, sostenida en el tiempo y adaptada a las necesidades de una audiencia cada vez más fragmentada y diversa (Campos, 2013); 2) la independencia editorial e institucional, que se ve afectada por la progresiva erosión de los pilares democráticos en toda Europa (Consejo de Europa, 2017); y 3) los retos tecnológicos y de mercado, donde tienen un margen de actuación legal, estructural y logístico limitado con respecto a sus competidores.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Valor público, servicio público aplicado a la radiotelevisión y servicio al público

En 1995, el catedrático de Harvard Mark Moore introdujo el término de valor público para las organizaciones como una "estructura de razonamiento práctico para guiar a los gestores de empresas públicas" (Moore, 1995) y propuso una serie de medidas para que el sector se considerase productivo. En 1998, el mismo autor añadía que "cualquier servicio público, más que una respuesta a las carencias del mercado o la necesidad de un monopolio natural, tiene la obligación de ofrecer un valor añadido que debe ser medido y evaluado" (Moore, 1998).

Hoy, ese valor añadido se dirige a la digitalización de servicios, que reclama el fortalecimiento de un "contrapeso en el gran proceso de concentración que determina la nueva convergencia entre los sectores financieros, las telecomunicaciones y los medios de comunicación de masas" (Moragas y Prado, 2001). La European Broadcasting Union define el valor público aplicado a la radiotelevisión como "un concepto relativo, basado en las necesidades de los grupos de interés en vez de en las características de los servicios" (EBU, 2016).

En 2004, la BBC ya hacía referencia al término valor público en su informe *Building Public Value*, y establecía las cinco áreas en las que la corporación inglesa aportaba valor:

- Valor democrático, entendido como el apoyo a la ciudadanía a través de información imparcial y contrastada, necesaria para una sociedad de alto nivel democrático.
- Valor cultural y creativo, aquel basado en el enriquecimiento de la cultura inglesa y la captación de talento, así como el desarrollo y promoción de la cultura.
- Valor educativo, entendido como la educación formal e informal para la ciudadanía y la contribución para la creación de una sociedad avanzada en conocimientos y habilidades.
- Valor social y comunitario, entendido como la unión de las múltiples comunidades que conforman Reino Unido y la plasmación de las diferencias entre ellas.
- Valor global, ya que la BBC es una fuente relevante de información a nivel internacional.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

También Gregory F. Lowe, profesor en su día de la Universidad de Tampere, identifica el valor que ofrecen los medios de servicio público como un modelo desglosado en tres vertientes (EBU, 2015):

- Valor de uso: el beneficio práctico que recibe un individuo por usar lo que ha adquirido.
- Valor de intercambio o *value for money*: el resultado de una transacción económica, es decir, lo que el usuario recibe como contraprestación de lo que invierte en los medios públicos. Este valor es importante porque permite hacer ver que el dinero invertido contribuye de algún modo en la sociedad, que es un trato justo (Lowe y Martin, 2013).
- Valor intrínseco: los principios que describen el *ethos* de la radiotelevisión pública. Este tipo de valor no depende de relaciones externas y está ligado a la filosofía moral. Ejemplos de este tipo de valor serían la universalidad, honestidad, o excelencia.

Lo cierto es que el valor es un concepto subjetivo y determinado por diversos factores, tanto de la organización como de la sociedad en la que opera. Lo que sí comparten son algunos valores universales que están presentes en las regulaciones nacionales de los PSM y también en la Directiva Europea de Medios Audiovisuales (2018).

La siguiente tabla presenta los principales valores comunes a todos los medios de servicio público en Europa, así como la definición que aportan diferentes autores expertos en la materia.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Tabla 12. Los valores intrínsecos de los medios de servicio público

Valor	Definición	Autores (año)
Diversidad	- Representación de minorías - Elemento que comprende 5 pilares: diversidad étnica y de raza; orientación sexual e identidad de género; discapacidad; edad; y género.	- Donders y Van den Bulck (2014) - EBU (2021)
Universalidad	- Provisión de recursos accesibles para una ciudadanía activa e informada. - Capacidad de alcanzar y ofrecer contenidos a todos los segmentos de la sociedad sin exclusiones. El resultado de compartir y expresar pluralidad de visiones e ideas.	- Debrett (2009) - EBU (2014)
Pluralismo	- Capacidad de alcanzar a todos los segmentos de la Sociedad. - Accesibilidad para todos. - Oferta multiplataforma, accesible desde cualquier dispositivo.	- UNESCO (2008) - EBU (2014)
Independencia	- Realización de programas de confianza en todos los géneros y formatos. - Elecciones en base al interés general de la audiencia.	- Debrett (2009) - UNESCO (2008) - EBU (2014)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

	- Autonomía en todos los aspectos del cometido de los PSM. - Salvaguardia legal.	
Imparcialidad	- Capacidad de actuar independientemente de los intereses comerciales y otras influencias e ideologías.	- UNESCO (2008) - EBU (2014)
Calidad	- En programación, la disposición para innovar y no dejarse llevar por el porcentaje de audiencia. - Término altamente subjetivo que puede ser interpretado desde diferentes prismas: estéticamente, profesionalmente, o en relación a la utilidad para el usuario final.	- Debrett (2009) - Van Dijk (2006)
Innovación	- Ser una fuerza motora de la innovación y creatividad, explorando nuevos formatos, tecnologías, y maneras de conectar con las audiencias.	- EBU (2014)
Accesibilidad	- Cobertura de eventos no rentables para el mercado.	- Van Dijk (2006)
	- Capacidad de alcanzar a toda la nación.	- Syvertsen (1990)
Rendición de cuentas	- Por tratarse de instituciones mediáticas destinadas a formar e informar a la ciudadanía atendiendo a valores	- UNESCO (2008)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

	democráticos, sobre la base de los derechos humanos y con financiamiento público, las emisoras públicas están naturalmente obligadas a rendir cuentas a todos sus grupos de interés.	
Identidad cultural	- Reflejar la identidad cultural de la comunidad a la que representa.	- Debrett (2009)
Minorías	- Provisión de servicios para cubrir los intereses de las minorías, incluyendo a los niños.	- Debrett (2009)
Participación	- Elemento capaz de redefinir los ideales clásicos de los PSM. Elemento estratégico para recuperar la legitimidad. - Respuesta estratégica a los retos de la era digital.	- Enli (2008) - BBC, SVT, PBS, NRK

Fuente: elaboración propia (2018-2022)

Indicadores de valor y herramientas para evaluarlo

En los años 90, el creador del concepto de Sistema de Contabilidad de Medios, J. C. Bertrand, llegó a enumerar más de medio centenar de M.A.R.S. (*Moyens d´Assurer la Responsabilité Sociale, Medios para asegurar la responsabilidad social*). Es decir, medios o indicadores de estimación y aseguramiento de la responsabilidad social.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La responsabilidad social de los medios, emanada de la filosofía corporativa de la responsabilidad empresarial en general, era el concepto emergente surgido a partir de la década de los años 70 y 80 del siglo XX para comprometer a las empresas en la función social más allá de su dimensión económica. Esos instrumentos incluían "cualquier herramienta no gubernamental que induzca a los medios y periodistas a respetar las normas éticas establecidas por la profesión" (Bertrand, 1997).

Era la filosofía de la autorregulación y de la responsabilidad social tanto del periodismo como de los medios, la concepción humanista que buscaba humanizar el capitalismo de mercado y el estado social surgido tras la segunda guerra mundial, también como alternativa ideológico-política a las dictaduras del proletariado comunistas y sus concepciones propagandísticas de la función informativa de los medios de comunicación.

De la autorregulación se pasó a la regulación y a la corregulación. Casi una década más tarde, organizaciones internacionales como la UNESCO, órganos como la Comisión Europea, y organizaciones internacionales como la Unión Europea de Radiodifusión, continuaron los pasos del sector privado y de diferentes voces de la academia y desarrollaron sus propios informes de evaluación de estructuras mediáticas para conocer las características fundamentales que deben (o deberían) tener y medir hasta qué punto cumplen con estas variables.

¿Qué es un indicador? La RAE nos remite al verbo «indicar» y lo define como «mostrar o significar algo con indicios y señales» (2022). El INSST del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social lo define como "un dato que pretende reflejar el estado de una situación, o de algún aspecto particular, en un momento y un espacio determinados. (…) se trata de un dato estadístico que pretende sintetizar la información que proporcionan los diversos parámetros o variables que afectan a la situación que se quiere analizar" (INSST, 2018).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

La Agencia Europea de Medio Ambiente, dice, además, que un indicador es "una medida, por lo general cuantitativa, que puede utilizarse para ilustrar y comunicar fenómenos complejos de manera sencilla, incluyendo las tendencias y avances en el curso del tiempo" (AEMA, 2015). Por otro lado, «ofrece pistas para comprender una cuestión de mayor importancia, o permite percibir un fenómeno o tendencia que no es inmediatamente detectable.

Un indicador es "un indicio o señal que permite conocer algo con un grado razonable de certidumbre. Revela y proporciona evidencia, y su importancia sobrepasa aquello que se mide, para extenderse a un fenómeno de interés de mayores dimensiones" (AEMA, 2006). Es importante señalar en este punto, y de ahí la elección de las fuentes de información para establecer una definición, que los indicadores están estrechamente vinculados al concepto de sostenibilidad. Tienen su origen en la necesidad de medir el bienestar y sus dimensiones (Max-Neef, 1991).

El desarrollo de la Agenda 21 o Programa 21, que ha evolucionado hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Agenda 2030, tenía y tiene por objeto construir un desarrollo sostenible para que las generaciones futuras puedan aprovechar los recursos naturales tal y como lo estamos haciendo nosotros. Los objetivos fundamentales de la Agenda 21 intentaban cubrir tres áreas principales: la justicia social, la sostenibilidad medioambiental y el equilibrio económico. Y, para poder medir el progreso en el alcance de estos objetivos, era necesario establecer indicadores.

¿Cómo se construye un indicador? El reto principal reside en la definición de indicadores sintéticos o compuestos; esto es, la agregación en un único indicador, mediante técnicas estadísticas, de indicadores parciales de un único componente (Campos, Soengas y Rodríguez-Castro, 2018).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Por ejemplo, el concepto de calidad para la EBU y la UNESCO es el mismo; sin embargo, difieren a la hora de establecer subcategorías dentro de ese macro-indicador; esto es, cómo miden el concepto. Esto dificulta dos aspectos a la hora de evaluar medios públicos: (1) qué herramienta elegir, por qué y cómo llevar a cabo el proceso de medición; (2) cómo y con qué comparar una vez evaluadas las diferentes variables.

Si bien la UNESCO (2008) indica expresamente en su informe que en ningún caso se pretende establecer una clasificación de países, sino aplicar una herramienta compleja y a partir de ahí ofrecer instrumentos para la construcción de mejores políticas públicas, las confrontaciones serían imposibles de evitar en caso de que todas las corporaciones públicas, en este caso, se sometieran a estos sistemas de evaluación.

La misma posición adopta la EBU que, aunque pretende poner encima de la mesa una serie de "valores intangibles que sirvan como nexo de unión entre países" (EBU, 2015), reconoce que comparar unos países con otros es un reto difícilmente abarcable debido a la heterogeneidad de los miembros de la organización. No obstante, sí establece ranking de países con respecto a financiación, a pesar de las particularidades de cada organización miembro, así que no se entiende por qué no ocurriría lo mismo con la herramienta de valor y calidad.

La medición de estos valores se hace a partir del diseño y construcción de indicadores sintéticos que capturan en una sola medida un concepto multidimensional –como puede ser la independencia o la calidad-, que solo puede ser representado, a priori, mediante un conjunto de indicadores individuales.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

La inherente crisis del audiovisual público evidencia la necesidad de buscar, identificar y medir el impacto de los servicios públicos audiovisuales en la sociedad; es decir, establecer su contribución y contraprestación por la tasa directa o indirecta que pagan para el mantenimiento de estos servicios. Por otro lado, el aumento de la presión del sector comercial y la aparición de actores de áreas adyacentes les exige a los medios públicos defender la legitimidad de sus servicios.

En este sentido, es importante mencionar el *Media Pluralism Monitor* (MPM), "un esfuerzo científico y holístico para documentar el bienestar de los ecosistemas mediáticos, poner encima de la mesa amenazas presentes y futuras al pluralismo mediático" (MPM, 2022).

La iniciativa, cofinanciada por la Unión Europea, enfoca su trabajo en cinco áreas principales: la libertad de expresión, el pluralismo mediático y el estado de derecho; la organización institucional de las políticas mediáticas y la potestad reglamentaria; el proceso mediático, político y democrático; la estructura de mercados mediáticos y la economía del pluralismo mediático; y el acceso y representación de grupos sociales en los medios.

El *Media Pluralism Monitor* es uno de los proyectos de la iniciativa y se publica desde 2013. El último informe, *Monitoring media pluralism in the digital era: application of the Media Pluralism Monitor in the European Union, Albania, Montenegro, the Republic of North Macedonia, Serbia and Turkey in the year 2021*, pone atención en cinco áreas: protección fundamental; pluralidad de mercados; independencia política; inclusión social; y pluralismo mediático en el contexto digital. Para cada una de esas áreas, se establecen cinco indicadores de medición, tal y como muestra la tabla 13:

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Tabla 13. Áreas e indicadores del *Media Pluralism Monitor*

Protección fundamental	Pluralidad de mercados	Independencia política	Inclusión social
Protección de la libertad de expresión	Transparencia en la gobernanza de medios	Independencia política de los medios	Acceso a los medios para las minorías
Protección del derecho a la información	Concentración de medios informativos	Autonomía editorial	Acceso a los medios para las comunidades locales/regionales y los medios comunitarios
Profesión periodística, estándares y protección	Plataformas en línea: aplicación de concentración y competencia	Medios audiovisuales, plataformas en línea y elecciones	Acceso de mujeres a los medios
Independencia y efectividad de la autoridad mediática	Visibilidad mediática	Regulación estatal de recursos y apoyo al sector mediático	Alfabetización mediática
Alcance universal de los medios tradicionales y acceso a internet	Influencia comercial sobre el contenido editorial	Independencia de la gobernanza de los PSM y financiación	Protección ante discursos dañinos

Fuente: MPM 2022

Además de las iniciativas que se mencionaban anteriormente, existen otras que llevan años desarrollándose y que algunos medios de comunicación público ya han implementado. La siguiente tabla resume las principales herramientas de desempeño de los PSM que se utilizan o se han empleado en Europa.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 14. Resumen de las herramientas principales para la medición del desempeño de PSM

Promotor	Creación	Tipo de medición	Indicadores
Consejo Intergubernamental del Programa Internacional para el Desarrollo de la Comunicación (PIDC) de la UNESCO	2008	- Pregunta/Respuesta - Sin puntuación	- Diversidad cultural - Transparencia en la gestión - Cobertura geográfica y oferta de plataformas - Patrón público (democrático y republicano) del periodismo" - Independencia - Carácter público de la financiación - Grado de satisfacción de la audiencia - Experimentación e innovación del lenguaje - Estándares técnicos
Media Sustainability Index	2001	- Panel de expertos y puntuación - Nota final	- Discurso libre y acceso a información pública - Periodismo profesional - Pluralismo y nuevas fuentes - Gestión de los medios independientes - Grado en que permiten la independencia editorial - Apoyo a instituciones

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

IRSCOM: Índice de Rentabilidad Social	2013	- Puntuación	
Test de Valor Público	2007	- Diferencias por países. - Reino Unido: predicciones de demanda, resultados de pruebas piloto, opiniones de expertos y estudios de mercado - Alemania: Prueba de los 3 pasos	
Global Reporting Initiative (GRI)	2003	- Indicadores de Responsabilidad Social Corporativa - Indicadores KPI de rendimiento económico, ambiental y social	- Indicadores de rendimiento económico (EC) - Indicadores de rendimiento ambiental (EN) - Indicadores de rendimiento social (LA)
EBU PSM Contribution to Society	2016	- Evaluación del impacto de los PSM en cuatro áreas de la sociedad: economía, cultura y educación, democracia y tecnología.	- Área de economía - Área de cultura y educación - Área de democracia - Área de innovación

Fuente: elaboración propia (2019)

Si bien es cierto que existen multitud de herramientas para evaluar y medir el valor de los medios de servicio público, la estrategia mayoritaria de las corporaciones es adaptarse a las limitaciones y exigencias de su empresa.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En muchos casos, el valor o impacto se mide o ha medido de forma puntual a través de una de las grandes firmas de consultoría, como Price Waterhouse Coopers, Deloitte o Wifor.

El trabajo realizado por la autora de esta tesis doctoral en el marco de la Unión Europea de Radiodifusión, junto con la investigación realizada por Campos y Valencia (2016), que compara herramientas para medir el valor de los medios de servicio público, pone en evidencia los desafíos de la medición y evaluación del valor de los PSM:

- El coste económico, temporal y humano de los procesos de evaluación. Estas mediciones de valores esenciales de los medios públicos audiovisuales suponen un elevado coste económico y humano, agravado en un contexto de reducción de recursos e incremento de la complejidad del escenario mediático, con la aparición de nuevos actores y procesos de producción y distribución, que exigen un replanteamiento global del concepto de radiodifusión pública. Además, exigen una inversión de tiempo elevada para fijar unos estándares de evaluación de estos sistemas.
- La dificultad del acceso a la dirección de la empresa para hacerle entender la importancia de medir y comunicar el valor de los medios públicos. El coste que supone para las corporaciones dificulta que se tenga en cuenta en la estrategia global de estas organizaciones.
- La diversidad de contextos supone dificultad de estandarización. Los sistemas mediáticos en Europa son diversos y están estrechamente vinculados a los niveles de democracia del país en el que operan. La complejidad de contextos exige un planteamiento global que se pueda trasponer a cada realidad. El valor es subjetivo y debe ser definido por cada corporación.
- El fin último de los indicadores para el audiovisual público debe ser responder a por qué y para qué merece ser financiada de forma pública. Por tanto, las corporaciones deben centrarse en cómo comunicar su aportación a la sociedad, y para ello debe crear indicadores que faciliten la comprensión e interpretación de la información, así como evaluar la situación del escenario audiovisual en el que se enmarcan.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

- La validez y necesidad del establecimiento de indicadores solo se podrán justificar en caso de que se desarrollen estrategias sostenibles a largo plazo, de cara a establecer análisis que permitan, como se indicaba anteriormente, medir el impacto y efectividad de las propias herramientas.
- La forma de reportar sobre el impacto y el valor, que en muchos casos es puntual y para un objetivo concreto, lo que impide crear narrativas a largo plazo sobre el impacto positivo de estos servicios en diferentes áreas de la sociedad.
- Si bien la tendencia hacia la medición y comunicación de la función/valor/impacto social –incluyendo aquí la sostenibilidad– es cada vez más elevada, los informes que se reducen al impacto económico de los PSM son, valga la redundancia, lo que más impacto generan, lo que supone un riesgo de minimizar estos medios a su huella económica y de minimizar los aspectos que los hacen únicos (social, democrático o cultural).

Los informes anuales como evidencia de cumplimiento de misiones de servicio público

Si bien no se trata de un documento que refleje, en principio, los efectos del consumo de sus productos y servicios, el informe anual es la evidencia de que la organización cumple con la misión que le fue otorgada, y que su desempeño está ligado a los objetivos estratégicos de la organización y de la encomienda legal.

Los informes anuales son documentos que se presentan cada año al Parlamento y en los que se refleja, por encima de todo, la actividad económica. En el análisis que se realiza en el bloque tres de esta tesis doctoral, se pueden observar en detalle las secciones que incluyen estos informes. Algunas corporaciones reducen este documento a un informe financiero, otros incluyen datos de audiencias, otros de actividad por canal/plataforma/servicio, y otros incluyen informes de autoevaluación, como las memorias de responsabilidad social corporativa (RSC).

La RSC representa el compromiso voluntario de las corporaciones para contrarrestar los efectos negativos de su actividad en los ámbitos económico, social y medioambiental. Como resultado, trabajan para mejorar su entorno a través de actitudes éticas ante la sociedad.

USC UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

Desde el punto de vista estratégico, consiste en el desarrollo de habilidades para la creación de condiciones sostenibles en espacios competitivos y hostiles. Un estudio realizado en 2017 reveló que siete corporaciones de los 28 publicaban memorias de responsabilidad social, y otras cuatro incluían un apartado de RSC en sus memorias anuales (Lombao, Valencia y Campos, 2017) .

La transparencia favorece la comunicación con la sociedad y satisface una de las inquietudes capitales de los ciudadanos hoy en día con respecto a la desconfianza en las instituciones públicas. La transparencia debería ayudar a mejorar la percepción que la ciudadanía tiene de los PSM y, por tanto, a comprometer la apertura de las organizaciones para mejorar su reputación. La tendencia que se aprecia en buena parte de estas organizaciones es la orientación a la transparencia y la rendición de cuentas a través de informes de desempeño, de cumplimiento del servicio público, de evaluación de la calidad, de RSC, de test de valor público o de esfuerzos por comunicar mejor la prestación del servicio.

Los informes anuales y los documentos/publicaciones de los medios de servicio público son de acceso abierto y se encuentran en las secciones corporativas de los sitios web oficiales de los medios de servicio público. En los últimos años, y debido a la evolución en materia de *reporting* sobre sostenibilidad y temas sociales, los PSM han empezado a introducir nuevas narrativas en sus informes anuales, con un lenguaje más accesible para todos los grupos de interés y audiencias.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

BLOQUE II: LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE LOS PSM

Introducción: Identidad, imagen y comunicación corporativas

"Existe una creencia generalizada en el área de gestión mundial que opina que, en la sociedad de hoy en día, el futuro de cualquier compañía depende fundamentalmente de cómo sea vista por sus grupos de interés clave (inversores, consumidores, empleados y miembros de la comunidad en la que la empresa esté establecida)".

Canel y Sanders, 2013

"Si no se comunica la existencia de la organización, la compañía no existe para los públicos. Si no se comunica su diferencia, no hay diferencia. Aunque la organización exista, los públicos no la conocerán. Aunque sea diferente, los públicos no lo sabrán".

Capriotti, 2004

"La pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de que la audiencia esté en el centro de cualquier decisión. La pandemia no solo nos ha traído problemas; nos ha traído oportunidades para reforzar nuestra identidad".

Dee Forbes, Directora General de la RTÉ

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El presente capítulo aborda la comunicación corporativa y los elementos esenciales que la configuran, para entender cómo el desarrollo de estrategias en este sentido y enfocadas en el valor que aportan los medios de servicio público puede ayudar a renovar su imagen y, como resultado, su legitimidad.

El capítulo se introduce con algunas citas de académicos y profesionales de los medios de comunicación públicos. María José Canel es profesora de Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas en la Universidad Complutense de Madrid, y Karen Sanders es profesora de Teoría de la Comunicación e Información en la Universidad CEU San Pablo de Madrid. Su trabajo, introducido por el capítulo *Mapping the field of Government Communication* (Canel y Sanders, 2013), resalta, entre otras conclusiones, la necesidad de trabajar la identidad corporativa de las organizaciones públicas.

Paul Capriotti es profesor de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa de la Universidad Rovira y Virgili, además de consultor de estrategias de imagen y comunicación corporativa. Esta cita, extraída de un capítulo de libro sobre *branding* corporativo, pone en evidencia la necesidad, como organizaciones, de comunicar quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos.

Por último, Dee Forbes, Directora General de la RTÉ, hizo unas declaraciones para la EBU en 2021 donde manifestaba cómo la pandemia trajo oportunidades para que los medios de servicio público refuercen su identidad y manifiesten el rol imprescindible que desempeñan en sociedades democráticas.

En este sentido, el problema que presenta esta tesis doctoral es la pérdida de confianza y apoyo a los medios de servicio público en Europa. Como consecuencia de factores que se trataron en el capítulo de medios de servicio público, estas organizaciones han perdido legitimidad y apoyo por parte de sus grupos de interés y de sus públicos.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La hipótesis que se plantea es que, de llevarse a cabo estrategias de comunicación que muestren el valor que aportan a la sociedad (es decir, si se refuerza la identidad o personalidad de estos servicios), la imagen y reputación mejorarían.

La imagen de los medios de servicio público, y, en consecuencia, su reputación corporativa, se han ido deteriorando desde los inicios de la radiodifusión pública. Como se explicaba en la primera parte de esta tesis doctoral, su existencia se justificaba debido a fallos de mercado; sin embargo, debido a la evolución digital y la globalización, entre otras causas, estos servicios se han visto obligados a demostrar su valor de otras formas. En esta parte se demostrará, a través de una investigación documental, por qué es esencial incluir la comunicación de valores en el desarrollo de la identidad para mejorar la imagen y la reputación corporativa de los PSM en la estrategia de comunicación corporativa de estas organizaciones.

El valor social, democrático y económico que el servicio audiovisual público aporta a la sociedad debe ser parte de la estrategia de comunicación corporativa de los PSM y, por tanto, debe incluirse en el desarrollo de su identidad corporativa. La comunicación de esta identidad es una herramienta para mejorar la percepción que los ciudadanos y grupos de interés tienen sobre estos servicios.

En términos generales y en el conjunto de la mayoría de las organizaciones, la comunicación interna y externa del servicio audiovisual público tradicionalmente ha sido más pasiva que proactiva. La forma de hacer *reporting* sobre el desempeño de estas organizaciones estaba basada en una rendición de cuentas "hacia atrás"; es decir, en los datos sobre resultados, más que "hacia delante"; es decir, en datos sobre aportación o impacto (EBU, 2015). La tendencia ha empezado a cambiar en los últimos años con la percepción de la conveniencia de buscar nuevas narrativas que defiendan la necesidad e importancia del servicio audiovisual público en la sociedad digital a través del valor que aportan (EBU, 2015).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

El desarrollo de la identidad de los medios de servicio público se debe concretar en la prestación diferencial de un servicio público que cumpla una serie de valores fundamentales generales y específicos que no atienden de forma satisfactoria otros operadores del actual ecosistema mediático. La Unión Europea de Radiodifusión (EBU, 2014) concretó esos valores generales en torno a la universalidad de acceso, la excelencia, independencia, diversidad, rendición de cuentas e innovación.

A esos seis valores generales cada país y comunidad se agregan otra serie de valores específicos de cohesión, diversidad e identidad que también son característicos del servicio público. Son valores que están recogidos en las regulaciones y que son desarrollados por los medios públicos, pero que, sin embargo, no se comunican.

Cabe destacar que, aunque no es el objeto de esta tesis, la puesta en valor de los medios de servicio público requiere no solo la comunicación, sino también la evaluación de su impacto y la divulgación de su aportación social. Evaluar significa identificar todas las consecuencias de las acciones que se desarrollan y el impacto es la diferencia de lo que pasa con ellas y sin ellas; es decir, los efectos a medio y largo plazo del desempeño de sus servicios.

Cada uno de los operadores públicos tiene que perfilar sus estrategias de gestión y comunicación alrededor de su respectivo mapa de valores generales y específicos, tratando de hallar herramientas útiles para evaluar su impacto sobre cada uno de ellos y posteriormente hacerlo llegar de la mejor forma posible a la sociedad y grupos de interés a través de narrativas que conecten con la audiencia. Esta rendición de cuentas abarca transparencia, participación, interacción, integración de los ciudadanos de cada comunidad en la responsabilidad de cada una de las instituciones, y mejora de la reputación.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Los medios audiovisuales de servicio público son un instrumento de acceso universal, de cohesión social y de fomento de la diversidad multidimensional (voces, opiniones, expresiones, culturas, lenguas, orientaciones, funciones y especies), pero también de articulación económica y coexistencia dentro de sus respectivos mercados nacionales, regionales o locales, en un contexto industrial de megaconcentración de operadores globales de la distribución de contenidos e hiperfragmentación de pequeñas y medianas empresas del ámbito de la producción.

La identidad del servicio público hay que defenderla, entre otras razones que se apuntaban en la primera parte de esta tesis, partiendo de la premisa de que las políticas de comunicación siguen siendo necesarias porque el mercado del nuevo contexto digital convergente, fragmentado en la producción y concentrado en la distribución, no garantiza el acceso universal, combinando cohesión social y diversidad, ni tampoco otros valores específicos de cada región.

Los medios de comunicación públicos destacan en las acciones de diversidad cultural, funcional, lingüística, social y de accesibilidad, y superan a los privados en apoyo a la producción autóctona e independiente, difusión y promoción exterior, subtitulación, audiodescripción y lenguaje de signos en los contenidos. La independencia, excelencia e innovación son valores en los que la regulación, gobernanza y gestión del servicio audiovisual público tienen que dar un paso adelante.

Partiendo de los valores generales y específicos, algunas radiotelevisiones públicas (YLE en Finlandia, SVT en Suecia, la BBC en Reino Unido o la ORF en Austria) han desarrollado diversos tipos de revisiones de desempeño y medición de impacto a través de sistemas de evaluación por pares de expertos independientes sobre la totalidad de la gestión, una parte de ella o algún determinado servicio o programa. El análisis de esos valores o principios generales y específicos se realiza teniendo en cuenta la triple dimensión implícita de valor de los servicios públicos: intrínseca (democrática, cultural, comunitaria, universal, de cohesión), de uso (para los ciudadanos) y de intercambio (efecto económico).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

Y el reflejo de los valores debe estudiarse y medirse en función de su impacto en los grupos de interés, los ciudadanos y la sociedad a la que se dirigen cada uno de los medios públicos.

La comunicación de la aportación social del servicio audiovisual público es necesaria para construir nuevas narrativas que, aplicadas desde el desarrollo de sus identidades corporativas, contribuyan a mejorar su imagen y reputación. La transparencia y la rendición de cuentas no consisten en abrir las ventanas o todos los documentos de gestión, sino en evaluar para mejorar y dar coherencia, precisamente, en función de la contribución social.

Esta visión de medición y comunicación de impacto comprende dos dimensiones: 1) hallar indicadores objetivos que permitan evaluar la aportación social de la manera más eficiente y sencilla y 2) buscar el sistema adecuado para presentar la información de la forma más comprensible y memorable. En ambas cuestiones trabajan actualmente varias radiotelevisiones europeas y grupos de investigadores en toda Europa.

Desde 2015, la Red Xescom (Xestión da Comunicación/Gestión de la Comunicación) de la Universidad de Santiago de Compostela trabaja en diferentes proyectos de I+D+I sobre indicadores de desarrollo mediático de los medios de servicio público, valor público y ecosistema de plataformas. La red internacional de investigación RIPE pone en evidencia la necesidad de trabajar sobre indicadores y de demostrar el valor de los medios públicos en Europa como herramienta para recuperar la legitimidad. En 2021, y en conjunto con la iniciativa *EBU PSM Contribution to Society*, se organizó una conferencia en línea titulada *Public Service Media Contribution to Society*.

El foco del evento estaba en las necesidades de comunicación de sociedades cambiantes, nuevas formas de contribución y distinción, maneras de implicar a la ciudadanía y construir comunidades, así como la gestión de la legitimidad, comunicación y gobernanza de los medios de servicio público en Europa.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

A nivel medios de servicio público, son muchas las corporaciones que trabajan a nivel contenido, programa, departamento o estrategia para medir el impacto de sus actividades y mejorar a nivel interno y externo. Este último punto es importante porque el impacto puede trabajar a dos niveles: interno, dentro de la propia corporación, para así mejorar el compromiso y sentimiento de pertenencia de la plantilla; y externo, para recuperar o renovar el apoyo social.

A nivel interno, se puede destacar el caso del medio público australiano, la Australian Broadcasting Corporation (ABC), donde se trabaja a partir de historias. La editora de impacto escoge un tema y se recoge información sobre él, lo que después se convierte en un informe de impacto que se transmite a los departamentos correspondientes (EBU, 2021).

Un ejemplo a nivel externo es el de la radiotelevisión pública de Eslovenia, RTVSLO, o la holandesa NPO, que cuentan con un portal propio sobre aportación a la sociedad y valor público con diferentes iniciativas que demuestran la contribución de las corporaciones a diferentes áreas, como la economía, la cultura, el compromiso social o el medio ambiente.

Estas iniciativas ponen en evidencia que las formas tradicionales de rendir cuentas a nivel de comunicación ya no son suficientes para mostrar la necesidad de permanencia de estos servicios por dos razones principales. La primera, porque los informes corporativos estaban dirigidos a uno o dos grupos de interés –gobierno y mercado–, dejando de lado el "explicarse a la sociedad" (Túñez y Costa, 2017; EBU, 2015). La segunda, porque la información contenida en estos informes reflejaba resultados y olvidaba los beneficios que los medios de servicio público aportan a la sociedad (EBU, 2015).

La información dirigida a los grupos de interés no debe limitarse a lo establecido en la legislación. Por eso, es necesario introducir nuevos mecanismos de corregulación y autorregulación para comunicarse con la sociedad. Es legal no hacerlo, pero no legítimo. La legitimidad tiene que ver con el cumplimiento de ciertos objetivos y valores para que se genere un apoyo social. No basta con ser elegido; es necesario cumplir y comunicar el cumplimiento.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Como apunta Heller (2002), “el Estado vive de su justificación. Cada generación, con su psicológica necesidad, tiene que plantearse de nuevo el problema de la justificación o consagración del Estado”.

El escenario europeo audiovisual es complejo y está caracterizado por la fragmentación de audiencias (EBU, 2015), la ruptura del monopolio de distribución, producción y emisión (Manfredi, 2012), la digitalización de procesos, la atomización de audiencias y la multiplicación de la oferta de libre acceso mediante la TDT e Internet, y los nuevos medios como dispositivos de consumo.

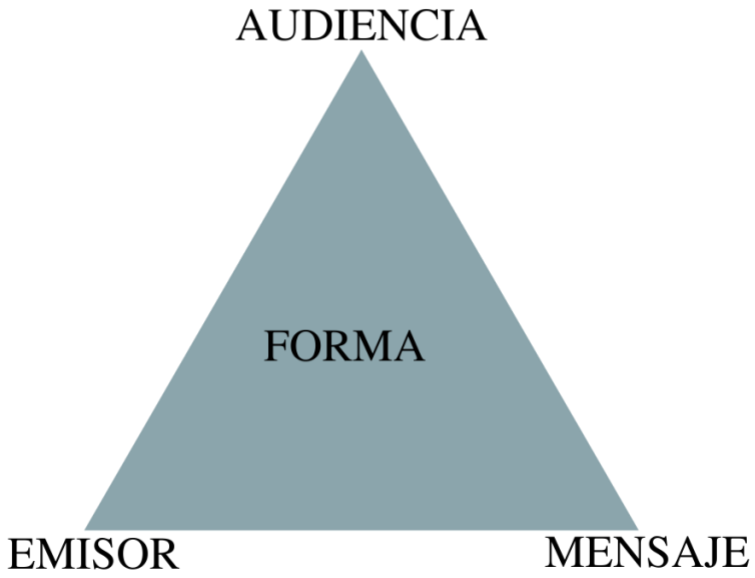
El capítulo dos de esta tesis doctoral abarca el estudio de la comunicación corporativa aplicado a las televisiones públicas, concretamente la importancia de la inclusión de valores en el desarrollo de la identidad corporativa de estos servicios. En definitiva, se trata de analizar qué comunican los medios de servicio público y cómo lo hacen. Como se trata de un tema poco explorado aplicado a las radiotelevisiones públicas, se sentarán en este capítulo las bases para el posterior análisis de la comunicación corporativa de estos servicios, concretamente la narrativa sobre sí mismos.

Hacia una definición de comunicación en el siglo XXI

Atribuyen a Aristóteles la máxima de que “la comunicación es la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión”. Esta fue la base científica para crear las sucesivas teorías de comunicación a lo largo de los siglos.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Gráfico 2. Modelo de comunicación persuasiva según Aristóteles



Fuente: elaboración propia a partir de González-Domínguez (2015)

Aristóteles estableció que el objetivo principal de la comunicación es la persuasión; es decir, que el receptor llegue a las mismas conclusiones que el emisor tras el propio acto comunicativo. En el proceso intervienen tres elementos, que son el emisor (quien emite el mensaje), el mensaje (lo que se dice) y la audiencia (a quién se dice). La sencillez del modelo ayudó a sentar las bases de teorías de la comunicación más elaboradas.

La comunicación ha sido ampliamente definida por académicos, investigadores y profesionales. Sobre la materialización del término, Cartín apunta que la necesidad de la especie humana de compartir con los de su misma especie pensamientos, sentimientos, emociones y deseos tiene en el lenguaje su instrumento más eficaz" (Cartín, 2009). Martínez y Nosnik definen el proceso de comunicación como aquel por el cual "una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta" (Martínez y Nosnik, 1988).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

La Real Academia Española define comunicación, en su tercera acepción, como la "unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos crujías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos". La radiotelevisión pública funcionó, o había funcionado, como ese canal o puente entre la ciudadanía y la información rigurosa, independiente y plural (RTVE, 2018). Y esa función, que las radiotelevisiones públicas comunicaban a través de informes de actividad, desempeño y financiación al Parlamento, legitimaba su existencia. También interesa en esta tesis doctoral la quinta acepción que aporta la RAE, en la que la comunicación se define como el "medio que permite que haya comunicación o unión entre ciertas cosas".

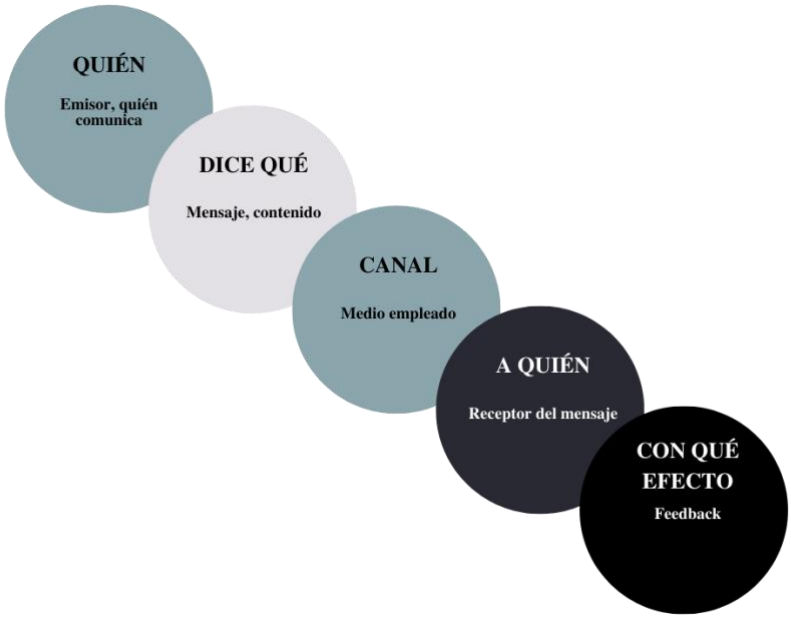
La comunicación es un proceso de interacción entre los individuos, ya sea de forma interpersonal, grupal, organizacional, entre otras, de manera que les permite crear mensajes que propician su adaptación en el contexto donde se desarrollan (Fernández Collado, 2001).Del Pozo añade que "la comunicación proviene del término latino *communicatio*, que significa "participación", "poner en común", "compartir", e información proviene, a su vez, de la palabra latina *informatio*, que significa "imagen" (Del Pozo, 1997).

Reducción teórica del mundo de la comunicación

La comunicación es un proceso de codificación y descodificación. A partir del modelo creado por Aristóteles, que establece que la función del proceso es persuadir al receptor, Lasswell creó los elementos de la comunicación. A diferencia del modelo del filósofo griego, que sostenía que el emisor era lo más importante, Lasswell introdujo la retroalimentación; es decir, un fenómeno que otorga la misma relevancia a las figuras del emisor y el receptor.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Gráfico 3. Los elementos de la comunicación según Harold Lasswell



Fuente: elaboración propia a partir de Lasswell, 1948 (2022)

Berlo también creó un modelo con inspiración aristoteliana, tal y como muestra el siguiente gráfico. La clave de este sistema es que se entiende la comunicación como un proceso donde los elementos se relacionan entre sí y se influencian unos a otros.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 4. Modelo de comunicación de Berlo

Fuente: elaboración propia a partir de Berlo (1960)

A diferencia de lo que establece el modelo de Aristóteles, que pone en el centro el emisor, y por tanto le otorga el control de todo el proceso de comunicación, Berlo tiene en cuenta el aspecto emocional del mensaje.

Su modelo, que tiene como objetivo presentar los elementos esenciales para una comunicación efectiva, tiene en cuenta cuatro aspectos:

- La S, de *source* en inglés (fuente), es el emisor, el que transmite la información al receptor después de poner en palabras sus pensamientos. La transmisión de la información la realiza gracias a: sus habilidades de comunicación (cómo hablar, cómo realizar pausas, cómo pronunciar, cuándo hacer hincapié, etcétera); su actitud (una buena actitud es clave para una buena impresión); conocimiento (claridad de información e ideas); sistema social (tener en cuenta el sistema en el que se

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE

encuentra la audiencia); y cultura (prestar atención al contexto cultural de la audiencia).

- La M de mensaje, es la codificación de pensamientos en palabras, y contiene: contenido, que supone convertir un pensamiento en palabras y establecer un guion de la conversación; elementos, que son los que acompañan las palabras, como movimientos de mano, gestos o expresiones faciales; el tratamiento, que supone cambiar el tono del mensaje dependiendo de la intención; estructura, que tiene que ver con el orden del contenido; y el código, que supone que tanto la expresión verbal como la no verbal vayan en consonancia con la intención del mensaje, de manera que el receptor pueda decodificar correctamente la información.
- La C de canal es el medio por el que la información fluye. Los cinco sentidos son los que facilitan que dos personas se puedan comunicar.
- Cuando el mensaje llega a la R de receptor, este trata de comprender lo que el emisor le comunica, en un proceso que se llama decodificación. De la misma manera que la fuente, en este proceso intervienen las habilidades de comunicación del receptor, así como sus actitudes, conocimiento, sistema social y cultura.

Como resultado de estas teorías, los autores Watzlawick, Bavelas y Jackson (1981) establecen, en líneas generales, los cinco axiomas de la comunicación:

- Es imposible no comunicar. Los autores apuntan que toda interacción conlleva un mensaje que tendrá un impacto en la forma de comportarse de los participantes. No es posible no comunicar; incluso los silencios están en un proceso comunicacional.
- Todo proceso de comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, y estas dos se relacionan entre sí. El receptor interpreta el mensaje transmitido en función de la relación que tiene con el emisor. Es por eso que la comunicación tiene un aspecto de contenido o semántico y un aspecto relacional (Watzlawick, 1976).
- La puntuación de la secuencia de los hechos. La comunicación es bidireccional, y se interactúa en una secuencia definida por el emisor y el receptor, y en ocasiones esa estructura se ve mediada por la respuesta al comportamiento del otro, ampliando o modificando el ciclo comunicacional. La puntuación organiza los hechos de la conducta y, por tanto, resulta vital para las interacciones.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- La comunicación humana implica dos modalidades: la digital y la analógica. En la comunicación humana, influyen tanto la comunicación verbal como la no verbal para dar sentido al mensaje.
- Los intercambios comunicacionales pueden ser simétricos o complementarios. Es decir, la comunicación puede estar basada en la igualdad (simetría), donde los participantes tienden a igualar su conducta recíproca, o en la diferencia (complementariedad), donde la conducta de uno complementa a la del otro.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

La comunicación corporativa

La comunicación aplicada a las organizaciones es la que interesa en esta tesis doctoral, ya que es la que tiene que ver con la información que los medios de servicio público publican sobre sí mismos.

Hay muchos factores que ponen en evidencia la necesidad de reforzar la identidad y la comunicación de los elementos únicos de las empresas, empezando por su "por qué" y "para qué" (Sinek, 2011): la homogeneización de contenidos; la saturación de oferta de canales, plataformas y programas; la aceleración del consumo, que hace que los ciclos de vida de los contenidos sean cada vez más cortos; la saturación comunicativa, que implica la aparición de mensajes en un continuo difícil de procesar; o los cambios cualitativos en los públicos, que son cada vez más exigentes y tienen una creciente capacidad para el análisis racional (Capriotti, 2009).

Como resultado de estos fenómenos, los públicos buscan establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con la organización productora y no solo con el producto o servicio. Además, se amplía el campo de acción de las organizaciones y la empresa es no solo sujeto económico activo, sino también sujeto social actuante.

La comunicación corporativa es un elemento estratégico para las empresas y organizaciones. Hoy constituye, en palabras de Kotler, "el mayor activo del que disponen para comunicar su valor y conectar con el público" (Kotler, 2011).

El contexto actual de la comunicación es paradójico, rodeado de hechos que parecen contrarios a la lógica. Kotler identifica al menos tres paradojas que aparecen con la globalización (Kotler, 2011):

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Paradoja política de la globalización. El panorama político sigue siendo nacional. Ejemplo China no democracia.
- Paradoja económica de la globalización. La globalización propicia la integración económica, pero no economías equitativas.
- Paradoja sociocultural de la globalización. No cultura uniforme, sino diversa. Dos principios fundamentales y opuestos en nuestros días: tribalismo y globalismo.

En la actualidad, el consumidor ya no es un actor pasivo en el tablero. Ahora, como marcas, empresas e instituciones, nos dirigimos a seres humanos integrales y completos. Así lo indica Covey (2007), para el cual el ser humano consta de cuerpo físico, una mente capaz de razonar y analizar de manera independiente, un corazón que siente las emociones y el alma y un centro filosófico o espiritual, relacionado con la integridad con nuestros valores y nuestra voz.

Antes de definir comunicación corporativa, conviene apuntar las diferencias entre comunicación corporativa y comunicación organizacional. La comunicación organizacional tiene que ver con "el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo y otra subparte" (Martínez y Nosnik, 1988); es decir, la comunicación dirigida al cliente interno, al trabajador. Es parte de la comunicación corporativa, tal y como se explicará en este apartado.

La comunicación corporativa o comunicación de la empresa es "todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria)" (Capriotti, 1999).

Se trata, según Cornelissen, de "una función de gestión que ofrece un marco y vocabulario para la coordinación efectiva de todos los medios de comunicación con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable entre los grupos de interés de los que depende la organización" (Cornelissen, 2007).

USC UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

La comunicación corporativa exige una aproximación integrada a la gestión de la comunicación y cruza las barreras funcionales para trabajar para los intereses estratégicos de la organización en su conjunto. Jackson la define como "la actividad total de comunicaciones generadas por una compañía para la consecución de los objetivos que se han marcado" (Jackson, 1987). Van Riel añade que la comunicación corporativa es "un instrumento de gestión por medio del cual todas las formas de comunicación interna y externa usadas deliberadamente se armonizan de la forma más eficaz y eficiente posible" (Van Riel, 1995).

Los autores van Riel y Fombrun la definen como "el conjunto de actividades implicadas en la gestión y orquestación de todas las comunicaciones dirigidas a la creación de puntos de partida favorables con los grupos de interés de los que depende la organización". Por tanto, el objetivo común es "mejorar la capacidad de las organizaciones de retener su legitimidad para operar" (van Riel y Fombrun, 2007).

Antonio Lucas Martín apunta, además, que la comunicación corporativa es "el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta" (Lucas Marín, 1997). Túñez y Costa (2017) añaden que se trata de "la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar de forma efectiva a su público, una vía por la que la empresa habla sobre sí misma".

Volviendo a mencionar a van Riel, la comunicación corporativa tendría por objetivo genérico dar a conocer lo que hace la organización mientras tenga interés público, y estas acciones deben quedar marcado por los valores y la filosofía diseñados en la entidad. Se compone de tres tipos de comunicación: la de dirección, la de *marketing* y la organizacional u organizativa, que es el "flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes con un propósito, una dirección y un medio empleado y que implica a personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades" (van Riel, 1997) .

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 5. Variantes de la comunicación en las organizaciones según van Riel

Fuente: elaboración propia a partir de van Riel (1997)

La comunicación corporativa es el punto en común de las tres variantes y tiene el objetivo de "evitar la comunicación fragmentada que se produce cuando una organización muestra mensajes contradictorios desde distintos lugares que parten del mismo núcleo –la entidad–, y contribuye a que la imagen que proyecta pueda deteriorarse" (Lorán, 2016).

Por otro lado, Pizzolante define la comunicación corporativa como "las situaciones en las que dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Es todo lo que transmite forma o informalmente la empresa, voluntaria o involuntariamente, en cada uno de sus departamentos" (Pizzolante, 2006).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Volviendo a van Riel, este establece que "la comunicación corporativa es un instrumento de gestión que tiene como objetivo esencial crear una base favorable para las relaciones con los públicos de la cual la organización depende" (van Riel, 1997). Botero y Galvis añaden que "la comunicación corporativa es la integración de todas las formas de comunicación de una organización y tiene el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, como resultado, mejorar su imagen corporativa" (Botero y Galvis, 2010).

La comunicación corporativa debe ir más allá de la comunicación comercial o de marketing y debe transmitir información de forma explícita (comunicación) e implícita (conducta). La conducta y la comunicación comunican y se convierten en elementos de información para los individuos receptores. Todo lo que la empresa comunica y hace adopta una dimensión comunicativa y transmite información sobre la organización y su personalidad.

Elementos y condiciones de la comunicación corporativa

La comunicación corporativa es una herramienta fundamental de las políticas de una empresa, "una pieza transversal que atraviesa todos los componentes de la identidad" (Ramírez, Sánchez y Quintero, 2005).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Gráfico 6. Puntos de partida para construir un sistema de comunicación corporativa

Fuente: elaboración propia a partir de *Essentials of Corporate Communication* (Van Riel y Fombrum, 2007) (2020)

Van Riel y Fombrum establecen un sistema de comunicación total como la única vía para hacer frente a la fragmentación de las comunicaciones en la mayoría de las organizaciones. La marca se expresa a través de la creación de una historia corporativa estratégica que sirve como marco en la que sostener el conjunto de comunicaciones que divulga una organización (van Riel y Fombrum, 2007).

El modelo que propone sugiere poner el foco en el sistema de comunicación de una organización, ya que este contribuye a crear una imagen favorable, lo que, como resultado, mejora la percepción por parte de los grupos de interés, mejora el desempeño e incrementa la capacidad de la organización para adquirir recursos adicionales y ser exitosa.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Las personas que se encargan de la estrategia de comunicación corporativa son los gestores de la comunicación o los *dircom* –directores de comunicación–, que tienen la función de comunicar el valor corporativo de las organizaciones y "conseguir plantar una única voz, una única imagen y un discurso único" (Costa, 2001), con el fin último de hacer llegar la identidad corporativa del medio y gestionar y controlar la imagen corporativa que se genera en los públicos.

Teniendo en cuenta las observaciones anteriores y las definiciones propuestas por los autores, los elementos esenciales de la comunicación corporativa son:

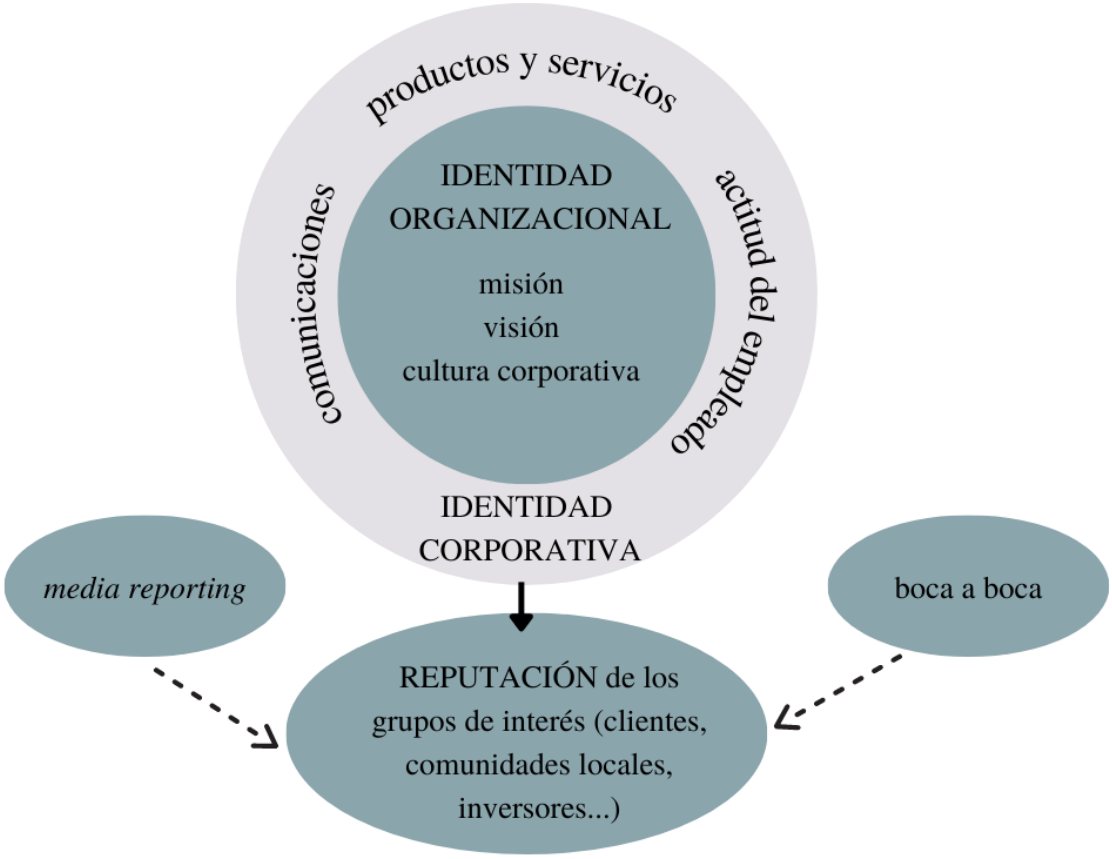
- El *branding* corporativo; es decir, las actividades de márquetin a nivel de las organizaciones.
- Identidad corporativa, que es la representación visual y verbal que la empresa utiliza sobre sí misma para presentarse a la propia empresa y a sus públicos. El objetivo es comunicar la visión de la compañía y sus valores, así como los elementos diferenciadores con respecto a la competencia.
- La responsabilidad social corporativa es "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores" (Comisión Europea, 2001). Las organizaciones tienen como fin la "generación de valor y utilidades" para la sociedad (Suárez, 2009).
- La reputación corporativa; es decir, la percepción de los públicos y grupos de interés sobre la compañía, y cómo ven el pasado y el futuro de la organización en función de sus actuaciones presentes. La reputación no es un objetivo aislado, pero sí un medio vital a través del cual alcanzar éxito en la organización. Relación empírica entre el desempeño organizacional y la reputación corporativa (van Riel y Fombrum, 2007).
- La gestión de crisis tiene que ver con la gestión de la imagen pública y la reputación de una organización.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

¿Qué hace que la comunicación sea efectiva?

La relación entre identidad e imagen ha sido el objeto de estudio de investigaciones como las de Birkigt y Stadler (1986), Ramanantsoa (1988), Gagliardi (1990), o Túñez y Costa (2017).

Gráfico 7. Identidad, reputación y gestión de grupos de interés



Fuente: Traducción propia de *Corporate Communications* (Cornelissen, 2007) (2020)

La identidad corporativa es fundamental para las organizaciones, sus estrategias y la gestión de la comunicación con sus grupos de interés. Tal y como apunta Cornelissen:

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> "el espectro de la identidad implica, por un lado, preguntas profundamente arraigadas sobre qué es la organización y qué representa -la identidad de la organización o identidad organizacional. Por otro lado, la identidad implica el acto de expresar una imagen de la organización a las partes interesadas a través de todas las campañas de comunicación, el comportamiento de los empleados y los productos y servicios. La gestión de todas estas comunicaciones y expresiones hacia los grupos de interés es entendida conceptualmente como identidad corporativa" (Cornelissen, 2007).

Es evidente que la relación entre los públicos y las marcas (en este caso las radiotelevisiones públicas) ha cambiado radicalmente desde la irrupción de Internet. La comunicación corporativa es el instrumento básico para dar a conocer la imagen corporativa, para comunicar la identidad y la diferencia de las organizaciones y para dejar un impacto en la sociedad.

En la actualidad, el ambiente que rodea a los medios de servicio público y a las empresas en general, es el de un mayor dinamismo en las formas, soportes y dinámicas de la comunicación. Bajo el paraguas 2.0, las corporaciones no solo proyectan un discurso y una imagen que se pretende acorde a su identidad, sino también buscan recibir una retroalimentación de sus actuaciones, escuchar para mejorar o proponer contenidos que interesen a los usuarios (Costa-Sánchez, 2014).

Los medios de servicio público, como entidades organizadas, experimentan esta necesidad de conectar con sus públicos. Mientras prestan atención a la misión institucional y de servicio público a la que se deben, también buscan cómo traducir ese modo de hacer a un diálogo efectivo con sus públicos para que entiendan el valor que aportan. Y han de hacerlo rápido, ya que el modelo de radiotelevisión pública está en cuestión en toda Europa, por lo que la búsqueda de narrativas que legitimen a estos servicios debe ser una de las grandes prioridades de los medios de servicio público.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

El cuestionamiento privado y político de los sistemas de financiación ha obligado a las respectivas corporaciones a incrementar sus niveles de transparencia en relación el destino de los fondos y a debatir sobre la necesidad de mejorar su reputación (Fernández-Lombao y Campos, 2013). La comunicación en las organizaciones constituye una herramienta de gestión que ayuda, entre otras funciones, a la misión adaptativa de la entidad en términos internos-externos. Esto quiere decir que contribuye a lograr el éxito de los objetivos organizacionales en un contexto determinado.

Aunque la atención sigue puesta en ofrecer un servicio público que aporte amplias audiencias, la relación comunicativa con los ciudadanos ha pasado a ser parte fundamental del capital relacional de las organizaciones, entendido como "el valor que tiene para una empresa las relaciones, internas y externas, que mantiene [con] todos los *stakeholders*" (Tejedo, 2013). Esta gestión de intangibles relacionales vinculados a la información corporativa supone que las radiotelevisiones públicas han de hablar de sí mismas más allá de los contenidos o productos que emiten y han de explicarse para ser comprendidas, ser accesibles, ser útiles y ser transparentes.

La identidad corporativa

El concepto base del que emana la comunicación corporativa es, sin duda, su identidad. Capriotti (2009) reconoce dos grandes concepciones de la identidad corporativa: el enfoque del diseño (la representación icónica de la organización, "lo que se ve" de ella) y el enfoque organizacional (con una perspectiva más amplia, que se refiere a "la forma que la organización elige para identificarse a sí misma a relación con sus públicos" (Capriotti, 2009).

Siguiendo estas definiciones, interesa en esta tesis el enfoque organizacional de la identidad corporativa, que tendría que ver con:

> "el conjunto de características centrales, perdurables, distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo), y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)" (Capriotti, 2009).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Es evidente que la relación entre los públicos y las marcas (en este caso, las radiotelevisiones públicas) ha cambiado radicalmente desde la irrupción de internet. La comunicación corporativa es el instrumento básico para dar a conocer la imagen corporativa, para dar a conocer la identidad y la diferencia de las organizaciones y para provocar un impacto en la sociedad.

En la actualidad, el ambiente que rodea a los medios de servicio público y a las empresas en general, es el de mayor dinamismo en las formas, soportes y dinámicas de la comunicación. Bajo el paraguas 2.0, las organizaciones no solo proyectan un discurso y una imagen –en principio– acorde a su identidad, sino que también buscan recibir una retroalimentación de sus actuaciones, escuchar para mejorar o proponer contenidos que interesen a los usuarios (Costa-Sánchez, 2014).

Los medios de servicio público, como entidades organizadas, experimentan su necesidad de conectar con sus públicos. Mientras prestan atención a la misión institucional y de servicio público a la que se deben, también buscan cómo traducir ese modo de hacer a un diálogo efectivo con sus públicos para que entiendan el valor que aportan. Y han de hacerlo rápido, ya que los diferentes modelos de radiotelevisión pública están en cuestión en toda Europa. La búsqueda de narrativas que ayuden a legitimar estos servicios debe ser una de las grandes prioridades estratégicas de los PSM en los próximos años.

La identidad corporativa es el elemento esencial para definir los valores desde lo que la marca construye significados y relaciones con sus grupos de interés (Freeman, 1984). Tiene que ver con los elementos de reconocimiento con los que la empresa quiere identificarse. Es importante no confundir identidad con percepción que tienen de sí mismas.

En ocasiones, la imagen de una organización no coincide con lo que quiere significar para sus públicos, ni de forma directa ni tampoco con lo que representa en su entorno más cercano. No es lo mismo autoimagen que identidad corporativa.

USC UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

La actividad que desarrollan los medios de servicio público, especialmente delicada dado el impacto político y sociocultural que genera en los ciudadanos, origina que se acentúe la necesidad de un mayor transparencia de cara a la sociedad (Manfredi, 2016). Y, además, han de dar un paso más allá y convertirse en estandartes de su propio compromiso de servicio público en el escenario digital, ya que a través de los modos de actuar se acaba de fijar la identidad y se condiciona la imagen que de ella tienen los ciudadanos. La identidad (lo que la organización transmite) y la imagen (lo que perciben los públicos) en una síntesis conceptual que parte, en sintonía con Christensen y Askegaard (2001).

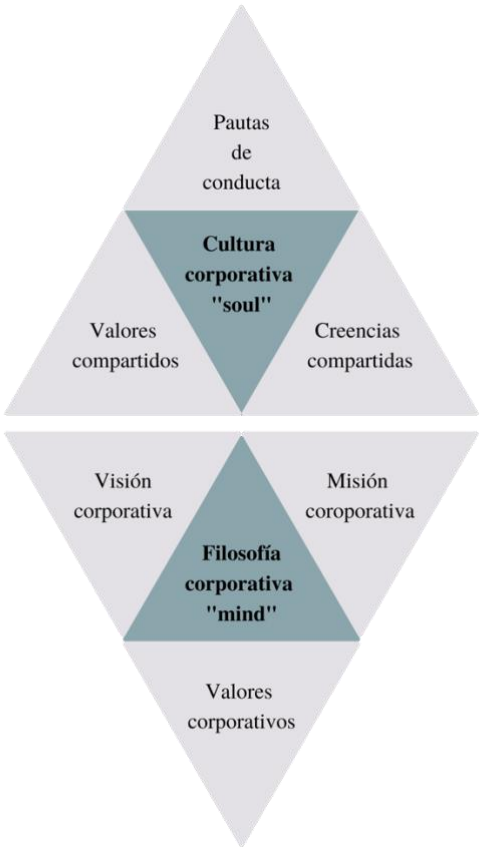
La identidad no es resultado de un discurso provocado, denotativo y connotativo, en el que confluyen lo que la organización dice y lo que quiere que se diga de ella, sino que la identidad corporativa incluye cómo se comporta, cómo se relaciona, cómo y qué comunica, los símbolos que usa y los rasgos que la diferencian de otras organizaciones. Es el carácter de la organización, por eso también se habla de personalidad corporativa.

La identidad corporativa es la suma del comportamiento, la comunicación y el simbolismo que definen a la organización (van Riel, 1997). La identidad proyectada por las televisiones "transmite una cultura y una realidad institucionales que se construyen de manera dinámica en la negociación entre agentes con intereses diversos" (Moreno, 2003) y puede considerarse pública porque, entre otras razones, se trata de identidad de instituciones de titularidad pública que difunde en soportes propios (Moreno, 2003).

Muchos autores coinciden en que los principales elementos de la identidad corporativa son la cultura corporativa (el alma de la identidad, lo que la organización es en este momento) y la filosofía corporativa (la mente de la identidad, lo que la organización quiere ser). En el gráfico, presentado por Capriotti (2009), se ilustran estos componentes y sus partes:

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Gráfico 8. Los elementos de la identidad corporativa según Capriotti



Fuente: Capriotti (2009)

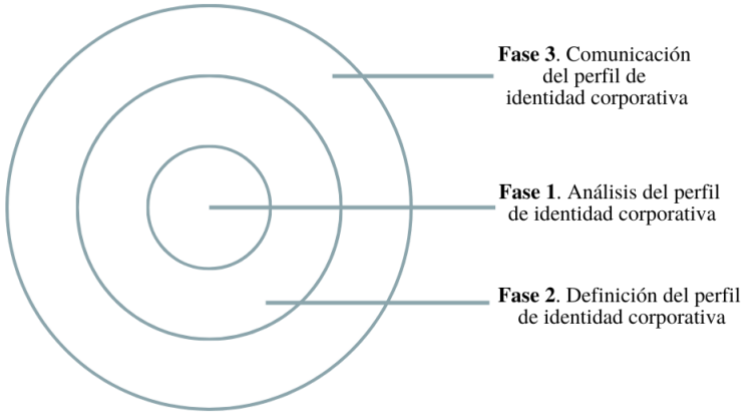
Como explica Túñez (2016),

> "es necesario lograr el equilibrio para que los procesos comunicativos y las relaciones entre la organización y sus públicos se produzcan no solo a través de un modelo simétrico bidireccional (Grunig y Hunt, 1984) sino en lo que podríamos etiquetar como modelo de simetría interactiva; es decir, relaciones que se desarrollan entre actores con conductas independientes pero situados en planos de igualdad y de influencia mutua, en la que ambos tienen capacidad de emisión masiva, de iniciativa en el manejo de sus relaciones, y de respuesta individual o grupal a sus comunicaciones" (Túñez, 2016).

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Y han de hacerlo manteniendo lo que se ha definido como compromiso 2.0, que en la participación en los entornos 2.0 no basta con la presencia, sino que se exige también la contribución activa tanto de los creadores como de los usuarios, intercambio opiniones y contenido, de manera que ambos obtengan beneficios (Tuñez y Sixto, 2011).

Gráfico 9. Modelo de plan estratégico de identidad corporativa de Capriotti (1999)



Fuente: elaboración propia a partir de Capriotti (1999)

El modelo desarrollado por Capriotti (1999) consta de tres grandes fases para la creación de la identidad corporativa, tal y como muestra el gráfico 9. En la fase 1 se lleva a cabo un análisis interno, que incluye el desarrollo de la filosofía corporativa: misión, visión y valores corporativos. Son los "principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas" (Capriotti, 2004).

Los valores son una pieza esencial de la comunicación corporativa. En una organización deben ser conocidos, comunicados y acreditados, porque son la referencia básica que moldea las políticas de responsabilidad social (Forética, 2009).

Las organizaciones socialmente responsables aspiran al crecimiento sostenible tanto de las organizaciones como de las comunidades que interactúan con ella. Gestión e intangibles son palabras clave en el desarrollo de la responsabilidad social corporativa.

Gestionar responsabilidad es definir el comportamiento de la organización atendiendo a varios parámetros fundamentales, siempre desde el compromiso y la transparencia: ciudadanía corporativa, ética, gobierno corporativo, inversión socialmente responsable, vinculación con públicos, calidad del clima laboral, cuidado en la cadena de valor, contribución con el ambiente, sostenibilidad, memorias anuales y comunicación estratégica.

En esta fase también se realiza un análisis externo de la imagen que tienen los públicos de la organización y la competencia. Se hace un mapa mental de los públicos y sus competidores que permite la comparación para analizar la posición relativa de la empresa en relación a ellos. Esta doble valoración da los puntos fuertes y débiles es esencial para crear un análisis DAFO de la empresa.

La fase 2 incluye la definición del perfil de identidad corporativa; es decir, cómo quiere ser vista la organización por sus públicos. Son las "características básicas asociables a la compañía, que permiten lograr la identificación, diferenciación y la preferencia de los públicos. Es un *core value proposition,* una propuesta de valor, que determina, en último lugar, el por qué, por qué la audiencia debe consumir nuestros productos o servicios. La organización se convierte en un "*value pack*, un conjunto de valores, soluciones o beneficios que [los públicos] reciben de la organización" (Capriotti, 2009).

Para construir el perfil de identidad corporativa, la organización deberá decidir cuáles son esos valores o atributos y cuál es la combinación que se va a realizar, así como el grado de importancia de cada uno de ellos (prioritarios y secundarios). Capriotti (1999) define tres tipos:

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

- Rasgos de personalidad, que tienen que ver con las características genéticas o de comportamiento que definen el carácter de la firma (joven, moderna, dinámica…).
- Valores institucionales, que son aquellos conceptos básicos o finalistas que la compañía asume como institución, asociados a su entorno social, económico y cultural, con la intención de generar credibilidad y confianza (RSC, medio ambiente, ética…).
- Atributos competitivos, que están orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la empresa, con la intención de ganar clientes/usuarios y lograr su fidelidad (calidad, servicio al cliente, …).

La fase 3 supone comunicar todo lo gestado en las fases uno y dos de construcción de la identidad corporativa. Aquí hablamos de comunicar la identidad y diferencia. La comunicación, pues, se convierte en una herramienta indispensable para las organizaciones.

Van Riel (1997) y Capriotti (1999) definen la comunicación corporativa como la "totalidad de recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos". Las formas de comunicarla son la comunicación simbólica y la comunicación conductual (Capriotti, 1999).

La comunicación simbólica es lo que la organización dice que hace sobre sí misma. Es el hacer saber: comunicar a los públicos de forma creativa y diferenciada los productos, servicios y actividades de la organización.

Son los mensajes que emite la organización de forma voluntaria sobre los productos y servicios de la compañía, así como sus características, problemas que solucionan y beneficios. Esta acción actúa como generadora de expectativas e influirá en el grado de satisfacción, que dependerá de la suma de 1) la conducta de la organización; 2) las expectativas generadas por la comunicación; y 3) las necesidades y deseos reales de los públicos.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Muchas organizaciones se centran solamente en esa comunicación simbólica a través de campañas publicitarias, *marketing* directo o relaciones públicas, y dejan de lado centrar esfuerzos en la comunicación de su conducta corporativa; esto es, lo que la organización hace, el saber hacer. La comunicación conductual, por tanto, es la que tiene que ver con la propia conducta de la organización; es decir, con lo que en realidad hace.

Imagen, reputación, posicionamiento y estrategia

Existe cierta confusión terminológica entre identidad, imagen y reputación en Comunicación Corporativa (Mínguez, 2000).

Antes de desarrollar este apartado, es importante apuntar que existen dos concepciones del término "imagen" aplicado a la comunicación corporativa. La primera, es la imagen como concepto de emisor, donde la imagen la desarrollaría la propia organización a través de su acción cotidiana y su comunicación corporativa (Capriotti en Losada, 2002). Así, como indica Boorstin, la imagen sería como "un perfil de personalidad, estudiosamente fabricado, de un individuo, institución, corporación, producto o servicio" (Boorstin, 1997).

En relación a esa definición, la imagen toma un aspecto material y se convierte en un "instrumento en poder de la organización para intentar influir en la imagen de la empresa, pero no es la imagen corporativa" (Capriotti en Losada, 2002). En este sentido, se configuraría casi como un sinónimo de identidad corporativa.

La segunda concepción, que es la escogida en esta tesis doctoral, es la de imagen como recepción; es decir, cómo perciben los públicos la organización hace y lo que dice que hace. Costa (2001) apunta que la imagen es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo y otro son asociadas entre sí y con la empresa.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

La imagen es, en resumen, la construcción mental que los públicos tienen de una organización. Capriotti (1999) define esta concepción como imagen-actitud.

Como señala el propio autor (Capriotti, 2004), la actitud sería esa "tendencia o predisposición, adquirida y relativamente duradera, a evaluar de un modo determinado a una persona, suceso o situación y actuar en consecuencia con dicha evaluación" (Vander Zarden, 1989). La imagen corporativa es, en este sentido, el conjunto de creencias de los públicos sobre una organización, que determinarán sus decisiones con respecto a ella en base a su mapa de creencias.

La imagen corporativa es la imagen que se crea en la mente de la audiencia sobre una organización. El proceso de creación puede realizarse de muchas maneras: por publicidad, de ahí la estrategia de generar deseo; por propaganda, que quiere crear una fuerza colectiva que influya en el consumo (estrategia de condicionamiento), y a través de la comunicación corporativa, que es la que diseña y ejecuta la estrategia de la confianza.

Capriotti (2004) añade que la imagen corporativa es "la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás". Sartori (1986) la define como "la imagen comprensiva de un sujeto socio-económico público".

"La imagen corporativa es como un espejo: refleja la identidad de la organización" (van Riel y Fombrun, 2007). Por tanto, una buena o mala imagen de una organización depende en parte de las señales que una organización emita sobre sí misma. Estas señales no son objetivas, sino que dependen de la interpretación que les den sus grupos de interés.

Los mismos autores apuntan que "no existe garantía de que [estas señales] generen una imagen positiva en las mentes de todos [los grupos de interés]" (van Riel y Fombrun, 2007).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

¿De qué depende entonces la imagen corporativa de una organización? Primero, de la identidad corporativa (las señales), de la conducta de los empleados y gestores, de la publicación de rumores y, "sobre todo, de todas las formas racionales y aparentemente irracionales en que los miembros de los grupos objetivos interpreten las señales que reciben" (van Riel y Fombrun, 2007).

Ries y Trout establecen que el posicionamiento "se refiere a las percepciones que hacen los consumidores sobre una marca o un producto, en relación a otras maras o productos del mercado, e incluso, en comparación con los que son ideales para ellos" (Ries y Trout, 1992). Kapferer, desde un enfoque estratégico, señala que el posicionamiento tiene que ver con "el diseño de las características de una marca dirigido a crear y mantener un lugar distinguible en el mercado objetivo para la compañía, el producto o la marca" (Kapferer, 1992).

La imagen determina el modo en que se percibe la organización por parte de sus diferentes públicos, y el posicionamiento, el modo en que se percibe la organización en relación con la competencia. En cuanto a los tipos de posicionamiento, Kotler (2011) establece dos: el primero es el analítico, que estudia la posición relativa actual de la organización en los mercados. Es, por tanto, el resultado del estudio de las percepciones de los públicos de una determinada empresa. Se establece en relación con una serie limitada de otras empresas que compiten con ella en un mismo contexto, e incluso en relación a un ideal de empresa. El segundo es el estratégico, y tiene que ver con la posición que la organización desea alcanzar en el futuro en el mercado.

La reputación corporativa es "el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (*stakeholders*), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos" (Mínguez, 2000).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

La reputación está estrechamente vinculada al desempeño de la organización en relación a sus objetivos, compromisos, valores y filosofía corporativas, y cómo lo hace en relación a todos sus grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, colaboradores, etcétera).

La estrategia de comunicación corporativa

La estrategia de comunicación recoge el conjunto de acciones que se han de desarrollar para conseguir los objetivos de imagen fijados. El diseño de una correcta estrategia de comunicación puede ser un buen aliado en el camino para obtener los beneficios esperados. Existen objetivos cualitativos (metas genéricas y relativamente intangibles) y objetivos cuantitativos (logros mensurables para la empresa y expresados en cifras concretas).

Dentro de la estrategia, cobra especial importancia la narrativa o el mensaje. El mensaje recoge las ideas que el emisor desea hacer llegar sobre la empresa al público objetivo. Es un conjunto de palabras, imágenes, sonidos y demás símbolos, que permiten al emisor comunicar al receptor los beneficios, valores o acciones que desarrolla o caracterizan a la organización.

Los elementos determinantes del mensaje son:

- El contenido: las argumentaciones o razones que el mensaje ofrece al receptor y el modo en que lo hace.
- La estructura: el modo en que se presenta y ordena la información.
- El medio utilizado para difundir el mensaje.
- El emisor del mensaje: el grado de credibilidad de la organización que emite la información.

La comunicación de la identidad corporativa, la personalidad de la organización, lo que es y pretende ser, es esencial para la relación con los públicos. La identidad es su ser histórico, ético y de comportamiento, es lo que hace individual a una organización y la distingue y diferencia de las demás.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

Como consecuencia indirecta del desarrollo de la identidad o personalidad, las organizaciones ocupan un lugar concreto en la mente de la audiencia , un lugar que va más allá de lo que ofrecen sus productos o servicios.

Morsing y Kristensen (2002) indican, en este sentido, que el desarrollo de la identidad corporativa, y por tanto la imagen corporativa (corporate *branding*), supone convertir la empresa en una marca, y no solo para los productos que vende. La imagen corporativa va más allá del *marketing*, porque se trata de comunicar valores e identidad de la empresa de forma estratégica y coherente (Ghodeswar, 2008).

Los activos disponibles para la planificación de la imagen corporativa

Como se apuntaba en este apartado, si entendemos la imagen como un concepto de recepción, su planificación no dependerá al 100% de la organización, sino que esta podrá utilizar los recursos de los que dispone, o lo que Capriotti denomina "activos disponibles de la organización" (Capriotti, 2004), para influir en la percepción mental que tienen nuestros públicos de la organización. Así, es más conveniente hablar de planificación o estrategia de identidad corporativa.

La publicidad es una herramienta importante de la comunicación corporativa. La publicidad como publicity se refiere a todo aquello que es público o lo que el público tiene derecho a conocer (Alameda et al, 2013). Esta es una concepción de la publicidad como conformador de lo público (Kotler, 2011) donde "la publicidad está revitalizando nuestra vieja civilización y, a fuerza de determinar y organizar los medios e instrumentos de nuestra cultura, está también organizando todo el espacio social" (Kotler, 2011).

Estamos pasando de una sociedad de producción a una sociedad de consumo, y de esta a una sociedad de la comunicación, en donde la publicidad, absolutamente legitimada, presenta y organiza toda la estructura social" (González Martín, 1996).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Benavides (1997) indica que la publicity se centra en los modos de entender los contextos de lo público y en la creación de escenarios para la comunicación donde los individuos, los grupos sociales y las instituciones se relacionan.

En la comunicación estratégica de la empresa con sus públicos, se debe ir más allá de las relaciones públicas o la publicidad, a una simétrica actitud empresarial donde se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree –el valor de lo que hacemos, no solo de aquello que decimos– (Pizzolante, 2006). McQuail apunta que las empresas aportan contenido de valor cuando este tiene: 1) universalidad de contenido y acceso; 2) independencia editorial; 3) alta calidad de servicios y de resultados; y 4) rendición de cuentas (McQuail, 2005).

La publicidad como herramienta de comunicación corporativa tiene grandes ventajas asociadas para las empresas, entre las que destacan (Kotler, 2011):

- La facilidad para establecer el primer contacto entre la marca corporativa y sus diferentes públicos, favoreciendo su conocimiento.
- La facilidad para la creación de reconocimiento y la notoriedad de la marca corporativa.
- La capacidad de creación de una corriente favorable y positiva de opinión hacia la marca corporativa.
- El fortalecimiento de la presencia en la imagen de determinadas asociaciones y valores.
- La ayuda para cambiar una imagen corporativa negativa.
- El posicionamiento diferencial de la marca con respecto a la competencia.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

El *marketing* aplicado a la comunicación: del 1.0 al 4.0

"El *marketing* es la satisfacción de necesidades de manera rentable".

Kotler, 2015

"Las organizaciones deben hacer de su marca su promesa"

Nielsen, 2022

Esta sección está encabezada por la declaración de uno de los padres del *marketing* moderno, Philip Kotler. Sus obras *Marketing 3.0* y *Marketing 4.0* han servido de base para estructurar este apartado de la tesis doctoral.

La segunda declaración forma parte de la web corporativa de la consultora internacional Nielsen, y sirve para entender la urgencia de entender y comunicar la misión de las organizaciones y el valor que estas aportan como elemento esencial para su sostenibilidad en el tiempo.

El *marketing* surgió en el contexto de la revolución industrial, donde el consumo se dirigía a las masas, la función del producto era funcional y la transacción uno a uno. Las inversiones estaban dirigidas exclusivamente en el desarrollo del producto, y la comunicación era unidireccional; es decir, las organizaciones ofrecían información y los clientes la escuchaban sin intervenir. Este se conoce como el *marketing* 1.0, como se puede observar en el siguiente cuadro (tabla 15).

Más adelante, en el contexto de las tecnologías de la información, aparece una nueva concepción de *marketing*. Se trata del *marketing* 2.0 o *social media marketing*, con un enfoque más centrado en el cliente; es decir, las organizaciones quieren tanto satisfacer necesidades como retener a esos clientes a través de la fidelización.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Para esto, la comunicación pasa de ser unidireccional a bidireccional, así que se genera, poco a poco, una conversación entre organizaciones y consumidores. Ya no está el foco en las especificaciones del producto, sino en el posicionamiento de la organización y de sus productos y servicios; esto es, el lugar que ocupan en la mente del consumidor y del mercado. En este sentido, la función va más allá de la funcional, y se añade un objetivo espiritual/emocional.

La conversación se vuelve cada vez más compleja y el consumidor adquiere un papel activo en los procesos de la organización. Ahora se tiene en cuenta el impacto que generan las organizaciones, y el foco se dirige ahora a los valores. Es la etapa del *marketing* 3.0, que tiene como objetivo mejorar el mundo en que vivimos y satisfacer a largo plazo al cliente, entendido ahora como un ser integral con mente, corazón y espíritu.

Y en la actualidad, la autenticidad y el propósito se convierten en los activos más importantes y valiosos de las empresas. Es la era de las empresas basadas en su propósito (*purpose-driven companies*), que van más allá de su papel de ofrecer un producto o servicio y desarrollan programas que tienen un impacto social o medioambiental (Upright Project, 2021).

En cuanto a las estrategias de comunicación, se mueven de la comunicación de resultados hacia la comunicación del impacto; es decir, de los beneficios (o perjuicios) que genera el consumo de los productos o servicios de la organización. Es decir, que va más allá del propio resultado. Son estrategias basadas en métricas medibles, en su medición y en la combinación de varias para encontrar indicadores de impacto que sirvan para comunicar la contribución de la empresa en diferentes áreas.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Tabla 15: Evolución del concepto de *marketing* según Kotler

Características	*Marketing* 1.0	*Marketing* 2.0	*Marketing* 3.0	*Marketing* 4.0
Foco	Producto	Consumidor	Valores	Ser humano
Objetivo	Vender productos	Satisfacer y retener a consumidores	Hacer de este mundo uno mejor	Marcas como personas, que tratan a sus clientes como amigos y forman parte de su estilo de vida
Fuerzas propulsoras	Revolución industrial	Tecnologías de la información	Nueva ola tecnológica	Innovaciones como conexión móvil a internet, automatización del trabajo, el internet de las cosas, los servicios de nube, la robótica avanzada o la impresión 3D.
Percepción del mercado por la empresa	Mercado de masas / Consumidores con necesidades físicas	Consumidor más inteligente con mente y corazón	Ser humano integral, con mente, corazón y espíritu	Ser humano como comunidad
Concepto fundamental de *marketing*	Desarrollo de producto	Diferenciación	Valores	Conexión
Directrices de *marketing* corporativas	Especificaciones del producto	Posicionamiento corporativo y del producto	Proposiciones de valor	Valor, ética, inteligencia emocional, personalidad.
Función	Funcional y emocional	Funcional, emocional y espiritual	Funcional, emocional y espiritual	Emocional, contributiva y social
Interacción con los consumidores	Transacciones uno-a-uno	Relaciones uno-a-uno	Colaboración entre muchos	Marcas y seres humanos en amistad

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (2011) y Kotler (2019)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Los nuevos conceptos de *marketing* surgen como reacción a un entorno cambiante. El *marketing* sigue consistiendo en segmentar el mercado, definir el segmento objetivo, posicionarse, ofrecer las cuatro P y construir una marca entorno al producto.

El auge de los medios sociales es un reflejo de la migración de la confianza de los consumidores desde las empresas hasta los demás consumidores, y esto se debe reflejar en las estrategias de comunicación corporativa de las organizaciones. Según la Nielsen Global Survey (Nielsen, 2022), ahora son menos los consumidores que confían en la publicidad creada por una empresa, y el boca a boca vuelve a ganar fuerzas.

Asistimos a un cambio de paradigma constante donde el propósito y el por qué se posicionan en el centro y las organizaciones son más por lo que creen que por lo que hacen. El mismo informe de Nielsen (2022) pone en evidencia que "la conciencia de marca" es más importante que nunca; es decir, cómo somos reconocidos por parte de nuestros consumidores.

Las tendencias de la comunicación corporativa en PSM

¿Cómo comunicar corporativamente en un entorno cambiante y orientado en el propósito, más que en el producto y el servicio? La revisión bibliográfica realizada por la autora de esta tesis doctoral apunta tres factores que han influido decisivamente en las nuevas estrategias de comunicación corporativa de las radiotelevisiones públicas en Europa: 1) la Responsabilidad Social Corporativa o RSE; 2) el desarrollo tecnológico; y 3) el valor social, económico, cultural y medio ambiental de estos servicios.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un elemento esencial que lleva años asentándose en las empresas. Aunque es un concepto complejo, y el debate académico y de mercado sigue abierto, se puede afirmar que la RSC es un modelo de gestión que tiene como fin último la sostenibilidad y que está integrada en la razón de ser de la organización (Forética, 2009).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Las decisiones organizacionales, por tanto, se toman teniendo en cuenta los valores, políticas y criterios éticos y morales ligados a la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad que rebasan las obligaciones legales existentes. Se busca mejorar la productividad y aumentar la rentabilidad sin pasar por encima del bienestar social y económico, ni tampoco de las expectativas de la comunidad en la que opera en la perspectiva de lograr desarrollo económico, social y ambiental como premisas de su gestión responsable ((Valarezo y Túñez, 2009).

Sin embargo, comunicar o no públicamente la gestión de la Responsabilidad Social es motivo de debate y cuando menos "puede resultar complicada" (Kotler, 2011). Gestionar comunicación en torno a la Responsabilidad Social puede acarrear conflictos éticos y morales similares a los que surgen cuando se plantea comunicar la filantropía, aunque la Responsabilidad Social no es una acción filantrópica. Lo que no se ve, sí existe, pero no se proyecta socialmente.

El estudio de *Mirrors and Movers, The SuperPower of Media* (Responsible Media Forum, 2020) que analiza el impacto del contenido de los medios así como las áreas en las que estos contribuyen, refleja un descenso entre 2011 y 2018 de la información sobre responsabilidad social corporativa, aunque sí temas relacionados, como páginas dedicadas a contenido sobre impacto social y sostenibilidad.

Por otro lado, la tecnología cambió radicalmente la forma en la que nos comunicamos. A raíz de ella, surgieron las TIC, impulsadas por tres fuerzas principales: los ordenadores y *smartphones*, las redes de conexión de bajo coste y el código abierto (Kotler, 2011). En este contexto, surgieron los medios sociales, que se convirtieron en canales de expresión y colaboración. En consecuencia, se instauró la era de la participación –apelada por Scott Mcneally, de Sun Microsystems- y el *marketing* de colaboración, donde el consumidor evolucionaría hacia el prosumidor. En este contexto, surge la sociedad creativa y el *marketing* espiritual, con el foco en la mejora del desarrollo social y del mundo a través de valores y experiencia.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Estos dos factores -RSC y tecnología-, sumados a la creciente complejidad del contexto mediático, propiciaron la creación de estrategias de responsabilidad corporativa, sostenibilidad y gobernanza en las radiotelevisiones públicas. La gobernanza, en este sentido, es un concepto que va más allá de gobernar (Comisión Europea, 2001) y se entiende como un modelo más participativo y transparente, con códigos de rendición de cuentas concretos que protejan el valor intangible de su reputación.

Por otro lado, y por recomendación de la Comisión Europea, varias corporaciones europeas se han sumado a la implantación, de una forma u otra, del test de valor público a sus nuevos productos y servicios (entre ellos, la BBC y la ARD), otros han creado departamentos de valor público (ORF) y algunas organizaciones han comenzado a utilizar la evaluación del impacto de la prestación de sus servicios en diferentes áreas de la sociedad, como la FTV de Francia o la NPO de Holanda.

¿Qué es la evaluación de impacto, cómo y por qué aplicarla a los medios públicos? Según la Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos es el "proceso de identificar las consecuencias futuras de una acción actual o propuesta. El "impacto" es la diferencia entre lo que pasaría con la acción y lo que ocurriría sin ella" (IAIA, 2009). Es un concepto que va más allá del resultado del consumo de un producto y servicio, y que tiene que ver con el beneficio que aporta a la sociedad en su conjunto o a un grupo concreto.

La European Broadcasting Union estableció en 2012 y publicó en 2014 los valores esenciales de los medios de servicio público, asociados a una lista de indicadores para autoevaluación de su cumplimiento: universalidad, independencia, excelencia, diversidad, rendición de cuentas, e innovación (EBU, 2014). Todos estos valores se traducen en unos principios editoriales que ayudan a la creación de narrativas sobre el beneficio que los PSM generan en la sociedad: ser imparciales e independientes; ser justos y respetuosos; ser precisos y relevantes; y estar conectados y rendir cuentas.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Algunos miembros de la EBU –que son radiotelevisiones públicas de Europa en su mayoría– decidieron llevar a cabo este proceso (*EBU PSM Values Review: The tool*), entre ellos, la Yle en Finlandia o Sveriges Radio en Suecia (EBU, 2014). La herramienta consiste en una revisión por pares del desempeño de cada corporación. Los resultados están enfocados a resaltar las buenas y malas prácticas de la corporación. Y aunque la evaluación de estos seis valores es de utilidad para las corporaciones y organizaciones vecinas, se centra en los resultados y no en el impacto de estos servicios en la sociedad.

La herramienta de valores creada por la EBU encuentra su génesis en la teoría del valor público, desarrollada por primera vez por el catedrático Mark Moore como una "estructura de razonamiento práctico para guiar a los gestores de empresas públicas". Nueve años después, la propia BBC hizo referencia al término en el informe *Building Public Value* (BBC, 2004).

Las cinco áreas de contribución que la corporación inglesa identificó (valor democrático, cultural y creativo, educativo, social y comunitario, y global), fueron categorizadas más adelante como tres vertientes principales (Lowe y Martin, 2013): *valor de uso*, entendido como el beneficio práctico que recibe un individuo por usar lo que ha adquirido; *valor de intercambio,* el resultado de una transacción económica; y *valor intrínseco,* es decir, los principios que describen el ethos de la radiotelevisión pública, aquellos valores que no dependen de relaciones externas y están ligados a la filosofía moral.

A raíz de esta herramienta y en base a estos resultados, sumado a los tres valores identificados por Lowe y Martin (2013), el Media Intelligence Service de la EBU, teniendo en cuenta los tres valores la EBU desarrolló el concepto de aportación a la sociedad (*Contribution to Society*. EBU, 2015):

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> "El concepto de aportación a la sociedad surge como una herramienta para responder a las críticas, renovar la legitimidad, y reforzar el apoyo político, social y del mercado. Se trata de un conjunto de narrativas simples y legibles basadas en hechos factibles y demostrables en la sociedad, lo que implica una visión holística y estructurada que, aunque cubra todos los sectores de una forma particular, también debe construir un marco sólido y convincente. Los resultados crearán una nueva narrativa sobre el valor y los beneficios de los medios de servicio público en la sociedad" (EBU, 2015).

La base para el desarrollo de una evaluación de impacto que propone la EBU, *Aportación a la sociedad*, se puede llevar a cabo a nivel corporativo (el conjunto de la compañía), o en un determinado canal o programa o servicio específico. Su aplicación supone la creación de narrativas comprensibles para todos los grupos de interés: clase política, mercado y sociedad. El enfoque de este modelo hacia el concepto de grupos de interés –y la prevalencia dada a la categoría de la clase política- debería ser complementado o corregido prestando más atención a la ciudadanía, ya que es la destinataria y usuaria del servicio. Es evidente que el grupo de sociedad comprende a los ciudadanos, pero, en una democracia representativa y participativa, la condición de ciudadanía es la que atesora toda la condición política.

Por otra parte, al tratarse de una herramienta que hasta ahora se aplicaba en el sector comercial y oenegés, existen algunos obstáculos y factores de éxito que pueden presentarse al desarrollar la evaluación, como se refleja en la tabla 16. Estas conclusiones son parte del trabajo del equipo de la iniciativa de *Public Service Media Contribution to Society*, del que la autora de esta tesis doctoral forma parte.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Tabla 16. Barreras e impulsores para la creación de marcos de Aportación a la sociedad (C2S, por sus siglas en inglés) en PSM

Barreras	Área	Oportunidades
Si se desarrollan o lanzan como proyectos esporádicos, su efectividad y beneficios a medio-largo plazo pueden verse mermados, ya que lo más probable es que este tipo de actividades pierdan prioridad y apoyo en la organización, que tiene que ocuparse de asuntos más urgentes y de las crisis institucionales que puedan surgir.	**Estrategia**	- Diseñar una estrategia a medio plazo, con una serie de proyectos adaptados a los recursos disponibles. - Utilizar C2S como una herramienta para resolver crisis inesperadas. - Distribuir las tareas al comienzo del proyecto y marcar objetivos claros para conocer la aportación concreta de cada miembro. - Informar regularmente al manager o ejecutivos para asegurarse de que entienden el proyecto. Así se convertirá en objetivo estratégico prioritario.
Debido a la limitación de tiempo y recursos, incorporar actividades de C2S a la carga de trabajo de las organizaciones es difícil. De hecho, la razón principal por la que fracasan estas iniciativas.	**Recursos**	- Buscar áreas, iniciativas y programas que ya sean compatibles con la mentalidad de C2S. - Desarrollar herramientas y actividades de C2S en los proyectos existentes para que lleguen a su máximo potencial. - Buscar colaboradores externos e identificar beneficios mutuos. Esto proporciona experiencia adicional a un coste marginal.
Definir el proyecto de C2S como una barrera burocrática más o como una estrategia descendente pueden llevar a una falta de compromiso y a	**Relaciones**	- Alinear la mentalidad de C2S con la estrategia corporativa de la organización, su cometido y misión. - Hacer que C2S sea parte de la cultura organizacional, poniendo énfasis en cómo C2S hace a tu organización diferente de otros operadores

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

resistencia por parte de la plantilla.		comerciales y relevante para los ciudadanas. - Hacer que la alta dirección se embarque en el proyecto y lidere con el ejemplo. - Explicar las herramientas y recursos de C2S existentes para apoyar y beneficiar a a la plantilla.
La complejidad de *Aportación a la Sociedad* dificulta su comprensión, y por tanto se puede percibir como algo excesivamente teórico y no relacionado con los deberes de la plantilla.	***Engagement***	- Traducir los conceptos de C2S en una narrativa simple, conectada con las actividades de la plantilla. - Asignar líderes de proyecto con diferentes habilidades (periodismo, estrategia, políticas, *marketing*, comunicación, análisis de datos…). - Ofrecer a la plantilla información fácil de entender y asegurarse de que se entienden los beneficios prácticos de C2S, así como de qué manera cada departamento aporta valor. - Promover la interacción personal y el apoyo también son esenciales. - Establecer una forma sistemática de recoger datos para mejorar la comprensión y sensibilización sobre c2s.
Indicadores e informes demasiado complejos y cuantitativos tienen efectos adversos para la comprensión y el debate sobre Aportación a la Sociedad. Las mediciones internas o encargadas tienen un impacto mínimo en la audiencia y pueden ser cuestionadas.	**Comunicación**	- Traducir los datos de C2S en una narrativa fácil y comprensible. - Ofrecer *feedback* de manera regular sobre cómo el trabajo diario de la plantilla genera beneficios en la Sociedad. - Cooperar con grupos de interés externo para que los datos que se ofrecen sean más fiables.

En todo caso, el cambio de la cultura corporativa de estas organizaciones debe –o debería- ir de la mano de la implementación de la evaluación de impacto, ya que la "alineación e integración de toda la plantilla de trabajadores es esencial para el éxito de un proyecto" (Huber, 2015). La estrategia de evaluación de impacto y comunicación de nuevas narrativas en los medios de servicio público no es una estrategia aislada, y por tanto exige la colaboración e implicación de todas las áreas de la organización.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Herramientas de comunicación del impacto y valor público

Cuando hablamos de comunicación corporativa y herramientas para que una corporación hable de sí misma, los gabinetes de prensa y las secciones corporativas son los principales medios.

La digitalización de servicios conllevó la migración de los departamentos de comunicación corporativa e institucional tradicionales a las salas corporativas y salas de prensa online para comunicar la actividad, servicios y desempeño de los medios de servicio público.

Pero, ¿con qué objetivos? Además del potencial de difusión de la información publicada y la accesibilidad, los gabinetes online ofrecen cuatro principales beneficios (Franco y Pellicer, 2014):

1. Facilitan el trabajo a los medios.
2. Ayudan a promover la relación entre los responsables de comunicación y los periodistas
3. Amplifican la imagen de la marca.
4. Mejoran la reputación en línea de la empresa.

Los gabinetes son las fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública (Ramírez, 2005). Hoy los gabinetes son en su mayoría online. En este sentido, Ana Almansa (2004), señala que los gabinetes de comunicación no utilizan todo lo que pudieran las ventajas que supone internet.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Las acciones de comunicación las dirige el Dircom o Director de comunicación de la organización. Su importancia, como apunta Camacho (2001), se explica con la metáfora de la orquesta:

> "Así como el director de la orquesta pone en marcha y coordina la actuación de un conjunto de músicos, que desarrollan determinada pieza musical, así el director de comunicación debe poner en funcionamiento y coordinar todo un tipo de acciones que permitan crear y mantener una imagen positiva de las personas u organizaciones para las que trabaja" (Álvarez y Caballero, 1997).

Los gabinetes de prensa online son un instrumento fundamental para que los medios de servicio público comuniquen qué hacen y cómo lo hacen. Cada vez más organizaciones cuentan con una, aunque en su mayoría son gabinetes unidireccionales y dirigidos a prensa (García Orosa, 2013).

Además de los gabinetes, las secciones corporativas de las organizaciones responden a las preguntas: quiénes somos, qué hacemos, cómo lo hacemos y por qué lo hacemos, por lo que son un reflejo de su identidad corporativa.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Conclusiones y comentarios del capítulo

El marco teórico de esta tesis doctoral demuestra que los medios de servicio público son actores esenciales en el nuevo contexto competitivo y de empresas de radiodifusión y de sectores adyacentes, y también en el tablero digital de accesibilidad constante a la información.

Esa es una afirmación evidente en el debate a favor de las políticas públicas de comunicación, pero, ¿por qué no es esa la percepción de los grupos de interés de los medios públicos? ¿Qué ofrecen estos servicios que el mercado libre y autorregulado no puede? Y sobre todo, ¿cómo lo demostramos? Pensamos en cómo están evolucionando los mercados globales, tendencias a las que tampoco so ajenas los espacios nacionales, regionales o locales. El proceso de convergencia, globalización y confluencia se desarrolla vertical y horizontalmente en todos los espacios.

Los medios públicos ayudan a fortalecer los mercados, tanto nacionales como regionales o locales, y respaldan a los operadores comerciales frente a las nuevas plataformas e infomediarios transnacionales del ámbito de las telecomunicaciones e Internet. Son además los principales dinamizadores del sector creativo nacional. Las radiotelevisiones públicas destinan anualmente 17.000 millones a la producción de contenidos (OBS, 2022). De esa cantidad, el 84% (más de 14.000 millones) se destina al apoyo a la producción propia europea, frente a un 23% (740 millones) de Netflix o un 9% de Sky (230 millones).

Además, dada la fuerte influencia del sector comercial, y por recomendación de la Directiva Europea de Medios Audiovisuales, un 88.2% del grupo de los 28 cuenta con límites a la publicidad más estrictos de los que marca la directiva (un 20% del tiempo de emisión). Esto supone una dependencia cada vez menor de ingresos comerciales y mayor de fondos públicos directos o indirectos, por lo que la capacidad de distorsión del mercado se reduce progresivamente.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Por otro lado, los medios públicos son impulsores de la salud democrática de sus países, una de las bases legales para justificar su financiación por vías públicas. Una de las cuestiones que más preocupa en los estados es la corrupción. El *Índice de Percepción de la Corrupción Transparencia Internacional* (Transparency International, 2016), que indica el grado de corrupción en el sector público según la percepción de empresarios y analistas del país, sitúa a España en el puesto 58 de 100 (siendo 0 la peor puntuación). En este sentido, un estudio de correlaciones de la EBU (2016) muestra que, en aquellas sociedades donde los medios de servicio público cuentan con una mayor cuota de mercado, la corrupción suele estar más controlada. Otro estudio de la misma organización (EBU, 2021) y desarrollado por la autora de esta tesis doctoral demuestra que los países que invierten más en sus medios de servicio público son políticamente más estables.

La correlación con la cuota de mercado se observa también con la demanda de extremismos de derechas. De este modo, se evidencia que en los países donde los medios de servicio público son más valorados por sus ciudadanos, las comunidades tienen una mayor cohesión y huyen de extremismos (EBU, 2016).

Además, los PSM contribuyen al desarrollo social de sus sociedades, promoviendo la diversidad, la inclusión de minorías, y la libertad de prensa. En aquellos países donde los niveles de financiación per cápita son más elevados, suele haber una mayor libertad de prensa. Un medio de servicio público con niveles estables de financiación puede ser un signo de buena gobernanza y bienestar social (EBU, 2016).

Los medios de servicio público pueden desempeñar un papel activo en el desarrollo de nuevas tecnologías y actuar como motores de innovación y experimentación. Este último punto, lejos de ser una amenaza para la competencia, les ayuda a "testar" nuevos productos y servicios para introducirlos en el mercado. También contribuyen al sector de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) por medio de colaboraciones con terceros, ofreciendo sus capacidades y conocimiento y recursos humanos, o prestando sus materiales o instalaciones.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Además, ayudan a la estandarización de tecnologías de radiodifusión, como el DVB (*Digital Video Broadcasting*, organización internacional que promueve el desarrollo de estándares digitales de televisión) y el WorlDAB (*Digital Audio Broadcasting*).

Además, ofrecen oportunidades de aplicación de tecnologías 5G, lo que les ayudaría a cubrir las necesidades de las nuevas audiencias y otros actores de la cadena de valor. Así, los ciudadanos tendrían un beneficio cuádruple: fácil acceso a contenidos; desaparición de barreras para la accesibilidad de personas con discapacidad; acceso universal a contenidos y servicios; y mayor calidad de imagen (EBU, 2016).

Revitalización y estabilidad

Mientras que en un contexto monopolista y de duopolio pre-digital estos servicios eran necesarios para cubrir aquellas funciones que el mercado libre no podía garantizar, la emergencia de nuevos actores –no solo radiodifusores comerciales, sino de sectores adyacentes como telecomunicaciones y medios nativos de Internet-, propició el desarrollo de un escenario mediático complejo, fragmentado e internacionalizado.

Los elevados ajustes económicos en los últimos cinco años han debilitado la resistencia de las radiotelevisiones públicas, y sin embargo, desde una perspectiva a medio y largo plazo, estos servicios pueden ser más estables que sus competidores comerciales.

Esta es la conclusión de un análisis realizado por el IHS (2016), que evidencian, además, que el servicio público está experimentando una revitalización de su interés cualitativo, ya que cuenta con un fuerte apoyo político a nivel europeo y en otras instituciones transgubernamentales.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Las tecnologías de la información y la comunicación traen consigo nuevas formas de relación social, nuevos lenguajes, formas de participación, e intercambio de información. Así, las corporaciones –públicas y privadas- encontraron nuevas formas para comunicar su desempeño, y se ven obligadas a llevar a cabo estrategias de transparencia y buen gobierno.

Pero las bajas cuotas de audiencia, las presiones políticas, o los recortes presupuestarios ponen todavía más en el ojo de la diana de las críticas a los medios de servicio público, que ven cuestionada su independencia editorial, su papel en la sociedad, e incluso la necesidad de su existencia. Valores intrínsecos a sus servicios como universalidad, pluralismo y libertad frente a presiones externas ya no parecen suficientes para justificar su actividad.

Los medios públicos necesitan un cambio en el proceso de creación de valor (Trappel, 2014), concentrándose en la aportación de valor social y económico. Estas organizaciones deben demostrar que, a pesar de no ser estrictamente rentables según la lógica del mercado, sí lo son para el desarrollo democrático, social, cultural, y económico de un país, especialmente como dinamizadores de la industria creativa de las naciones en las que operan, contribuyendo al mismo tiempo a la preservación del pluralismo y la diversidad.

Y en este sentido, existen iniciativas a nivel europeo y nacionales para medir y comunicar el valor de estos servicios. La ORF austríaca, por ejemplo, cuenta con un departamento de valor público, desde el que se generan contenido, debates, formaciones y colaboraciones universidad-empresa para demostrar y hacer ver la aportación del medio de servicio público a la sociedad.

La búsqueda de nuevas narrativas para el servicio público audiovisual es esencial para la recuperación o renovación de su legitimidad. En ese proceso, es esencial identificar los valores fundamentales de estos servicios, que deben reflejar tanto los retos de un mundo globalizado, fragmentado y en constante cambio, como la singularidad de la región en la que opera.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La información vertida en las salas de prensa online es una buena herramienta para la comunicación de los valores del servicio audiovisual público y de su contribución a la sociedad, aunque ninguna corporación en Europa se sirve de estos gabinetes con ese fin, como veremos en el siguiente capítulo. Evidencia de esto es que buena parte de las notas de prensa se dedica a contenidos, cambios en la corporación y declaraciones oficiales, y se presta escasa atención a los efectos del audiovisual público en las cuatro áreas de impacto: economía, innovación, democracia, y cultura y educación.

La rendición de cuentas es un valor común a todas las radiotelevisiones europeas. El acceso a la información financiera es una práctica generalizada, aunque no todas las corporaciones ofrecen un desglose del gasto de la tasa por áreas de actividad. La ARD y la ZDF alemanas son un ejemplo de buenas prácticas en transparencia y comunicación en este sentido. Esto es fundamental para que los ciudadanos puedan conocer cómo se invierten los recursos que ellos destinan, a través de impuestos o tasas, a la financiación del servicio audiovisual público.

La evaluación de impacto parece una herramienta de utilidad para recuperar la legitimidad del audiovisual público en Europa, si bien es necesario establecer una metodología que incluya indicadores concretos que ayuden a construir nuevas narrativas para estos servicios.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

BLOQUE III: RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

Resultados y comprobación de hipótesis

En este capítulo de la tesis doctoral se presentan los resultados de la investigación, que pretenden confirmar o refutar las hipótesis de partida.

Hipótesis 1: Los medios de servicio público se han desconectado de su razón de ser y siguen el patrón de medios comerciales

¿Cómo se mide la percepción de los PSM?

Si bien existen estudios que sí demuestran el valor de los medios de servicio público para el mantenimiento de democracias saneadas, menor corrupción, sociedades menos polarizadas y mejor informadas (EBU, 2021; Comisión Europea, 2021; *Media Pluralism Monitor*, MPM, 2022; *Reuters Institute Digital News Report*, Reuters, 2021; *EIU Democracy Index*, Economist Intelligence, 2020), por citar algunos), también es cierto que no existe investigación a nivel europeo que preste atención a la percepción de los PSM por parte de sus públicos debido, en parte, a la opacidad en la presentación de datos sobre la percepción y la confianza de las audiencias en los PSM.

Algunas corporaciones públicas recogen en sus informes o en sus webs corporativas la percepción de la audiencia. Para llevar a cabo esta parte del estudio, se realiza un análisis previo de las webs corporativas de 35 radiotelevisiones públicas europeas.

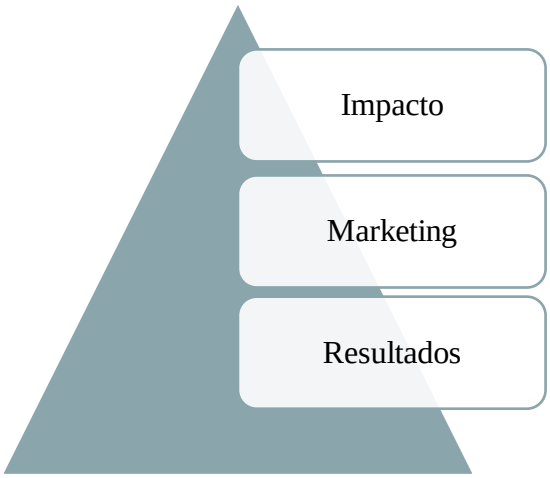
La YLE de Finlandia lanzó en 2021 una encuesta para evaluar la percepción de la sociedad finesa sobre el desempeño de su radiotelevisión pública. La forma de comunicarlo fue a través de su web corporativa, con una sección propia, y espacios publicitarios.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Otro caso interesante es el de Suecia, donde las tres corporaciones públicas (SVT, SR y UR) incluyen secciones de confianza y legitimidad en sus informes de servicio público. Los indicadores que utilizan son encuestas de satisfacción y cifras de audiencia. Su forma de comunicar los informes es a través de su sección corporativa y una nota de prensa el día del lanzamiento. La estructura es simple y ayuda a entender los beneficios de la corporación. Se presenta la declaración principal (SVT es una herramienta democrática para la sociedad sueca). A continuación explican cómo miden esta declaración (nivel de conocimiento de la oferta de SVT, periodicidad de consumo y share), y el resultado de esa evaluación (en este caso, 9 de cada 10 encuestados consume SVT al menos una vez por semana).

El análisis general de los medios de servicio público en Europa y de los seis casos de estudio de esta tesis doctoral en particular, sugiere tres niveles distintos de comunicación del desempeño y valor de estos servicios: a nivel de resultados, a nivel de *marketing* y a nivel de impacto, en función del grado de profundización en el análisis de datos; es decir, del beneficio que los resultados de la organización aportan a la ciudadanía.

Gráfico 10. Niveles de comunicación del valor de los medios de servicio público en Europa (2020)



Fuente: elaboración propia (2020)

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

El primer nivel, el de resultados, es la comunicación predominante en los medios de servicio público en Europa. La información corporativa que vuelva el medio sobre sí mismo se centra en los resultados de la producción, emisión y divulgación de sus productos o servicios. Ejemplos de resultados son el *share*, el número de programas de cultura, o las horas de emisión de noticias internacionales. Es una comunicación que sigue la tendencia de los operadores comerciales.

Un segundo nivel, el de *marketing*, está relacionado con la promoción de los medios de servicio público centrados en los valores que defienden. Están impulsados por iniciativas como *Keep Media Good*, una campaña paneuropea que pretende resaltar las historias de sus audiencias en vídeos conjuntos que "celebran el impacto positivo que los PSM tienen en las vidas de los ciudadanos europeos" (*Keep Media Good*; EBU, 2020). Aunque se explicará más adelante, destaca el caso en este nivel de RTÉ en 2022 con su campaña *Why Public Media Matters*, una serie de entrevistas a miembros del consejo de la radiotelevisión pública irlandesa, así como declaraciones de profesionales y casos de éxito donde se resalta el papel esencial de la RTÉ para la sociedad irlandesa.

Un tercer nivel, el de impacto, tiene que ver con la comunicación de los beneficios de la existencia de los medios de servicio público para diferentes sectores de la sociedad. En este nivel se incluyen informes de impacto, de valor público, de servicio público o portales específicos destinados a aportar información sobre la aportación de los PSM a la sociedad. El caso de éxito por excelencia es la ORF austriaca, que dispone de un departamento completo dedicado en exclusiva a medir el valor público y el impacto del medio público austriaco.

La percepción sobre el valor de los medios de servicio público varía en toda Europa. El estudio *Trust in Media* de la EBU (2021), que contrasta los resultados del *Reuters Institute Digital News Report* 2021, el Eurobarómetro y el *Net Trust Index* elaborado por el EBU-MIS, muestra que en España, Bosnia-Herzegovina y Turquía, más de la mitad de la población no confía en los medios en general. Y en Francia, menos del 10% de la población muestra altos niveles de confianza. Por otro lado, el contraste es elevado con respecto a los países nórdicos, donde casi el 80% de la población confía en sus medios de comunicación.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

En cuanto a los PSM, y siguiendo los resultados del mismo estudio, en los países donde los medios de servicio público son percibidos como independientes con respecto a presiones políticas, los niveles de confianza en la información que ofrecen son más altos, lo que encaja y sigue la línea de los modelos establecidos por Hallin y Mancini, explicados en el primer bloque de esta tesis doctoral. Por tanto, concluye, los medios de servicio público independientes y sólidos son esenciales para un contexto mediático saneado.

Lo cierto es que, además de los estudios mencionados, no existe más producción en Europa que analice la percepción de la ciudadanía sobre los medios de servicio público. No obstante, sí existen encuestas realizadas desde las propias organizaciones o encargadas a empresas especializadas.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Hipótesis 2: Los medios de servicio público comunican el cumplimiento de su cometido

El papel de los informes anuales

Los informes anuales en formato digital son la herramienta esencial de los medios de servicio público para comunicar su desempeño y el cumplimiento de su misión a sus grupos de interés. La tendencia hasta el momento, como se explicaba en la parte teórica de esta tesis doctoral, reside en publicar un informe anual conjunto con información general sobre varios temas que afectan al desempeño de la corporación.

El análisis de informes publicados realizado de 2017 a 2020 muestra una tendencia de crecimiento positiva en cuanto al número de publicaciones por parte de las radiotelevisiones públicas europeas, tal y como muestra la tabla 17.

Tabla 17. Número de informes publicados por los medios públicos europeos, evolución 2017-2020

Corporación	2017	2018	2019	2020
ARD	3	2	9	4
ZDF	2	1	7	5
ORF	2	2	2	6
VRT	2	2	1	2
RTBF	1	1	1	2
BNT	1	1	1	0
CBC	1	1	1	0
HRT	2	1	2	1
DR	4	5	6	2
RTVS	1	1	2	1
RTVSLO	2	1	4	1

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

RTVE	3	3	4	1
ERR	3	2	3	1
YLE	4	7	5	6
FTV	3	5	4	1
ERT	1	1	2	1
MTVA	2	1	1	3
RTE	2	1	3	1
RAI	3	7	5	8
LT	3	3	5	1
LRT	1	2	3	2
PBS	x	1	1	0
NPO	3	2	1	3
TVP	1	1	1	1
RTP	3	4	4	0
BBC	3	12	13	3
CT	3	3	3	3
TVR	1	1	2	1
SVT	3	3	4	3
SR	4	3	4	3
UR	1	2	4	2
Total	41	82	108	70

Fuente: elaboración propia (2020)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO

Excepto en el caso de la radiotelevisión púbica de Chipre, CBC, y la polaca, PBS, todos los medios públicos europeos publican informes anuales sobre su desempeño, actividad financiera y anual.

La tendencia de publicaciones de 2017 a 2019 es creciente, si bien presentan un descenso en el último año, 2020. En este sentido, es importante señalar que el análisis se realiza en septiembre de 2020, cuando todas las corporaciones, en principio, han publicado sus informes anuales. Esta cifra, sin embargo, podría verse afectada por la crisis de la Covid-19, Cuando hablamos de informes anuales, como veremos en el siguiente gráfico, nos referimos a todo tipo de publicación realizada por la corporación y que incluya información sobre su desempeño.

La siguiente tabla (tabla 18) muestra la evolución en cuanto a tipos de informe y producción que los medios de servicio público publican desde 2016. Es importante señalar que se utilizan los datos de 2017 a 2020 del conjunto de medios de servicio público europeos para elegir las categorías de informe que se incluyen en la tabla.

Tabla 18. Tipos de informe publicados (2017-2020) por las radiotelevisiones públicas europeas (número de informes/año)

Tipo de informe	2017	2018	2019	2020
Informe anual	24	27	28	19
Informe financiero	8	6	18	14
Informe de valor público / servicio público	7	9	14	16
RRHH / Informe salarial	1	2	8	0
RRHH / Informe de plantilla	x	x	x	1
Informe estratégico	6	4	8	5
Corporativo/Gobernanza	6	4	11	3
Informe de sostenibilidad	2	2	3	2
Informe de actividades	2	3	10	5
Informe de audiencia	3	1	2	0

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Informe de RSC	2	2	x	0
Género e igualdad	3	2	2	2
Otros	2	x	x	2

Fuente: elaboración propia (2017-2020)

En cuanto a los resultados, lo cierto es que el contenido de los informes anuales varía sustancialmente de una corporación a otra, por lo que en algunos casos se trata de información financiera y en otros incluye datos sobre financiación, estrategia, gobernanza, accesibilidad y género.

La tendencia muestra que cada vez los informes son más especializados y enfocados en áreas concretas, especialmente en valor público. En 2017 se publicaron 24 informes entre los EU28, y en 2020, 19. Sin embargo, el número de publicaciones financieras es prácticamente el doble si observamos el mismo periodo (de 8 a 14). También ocurre con los informes de valor público (de 7 a 16).

La caída en el número de informes corporativos o de actividades puede deberse a su inclusión en los informes anuales y en las secciones corporativas. Una tendencia que se aprecia, y que se desarrollará más adelante, es que mucha de la información que se vertía en informes está ahora disponible en la web corporativa, poniendo por delante la interacción y la usabilidad.

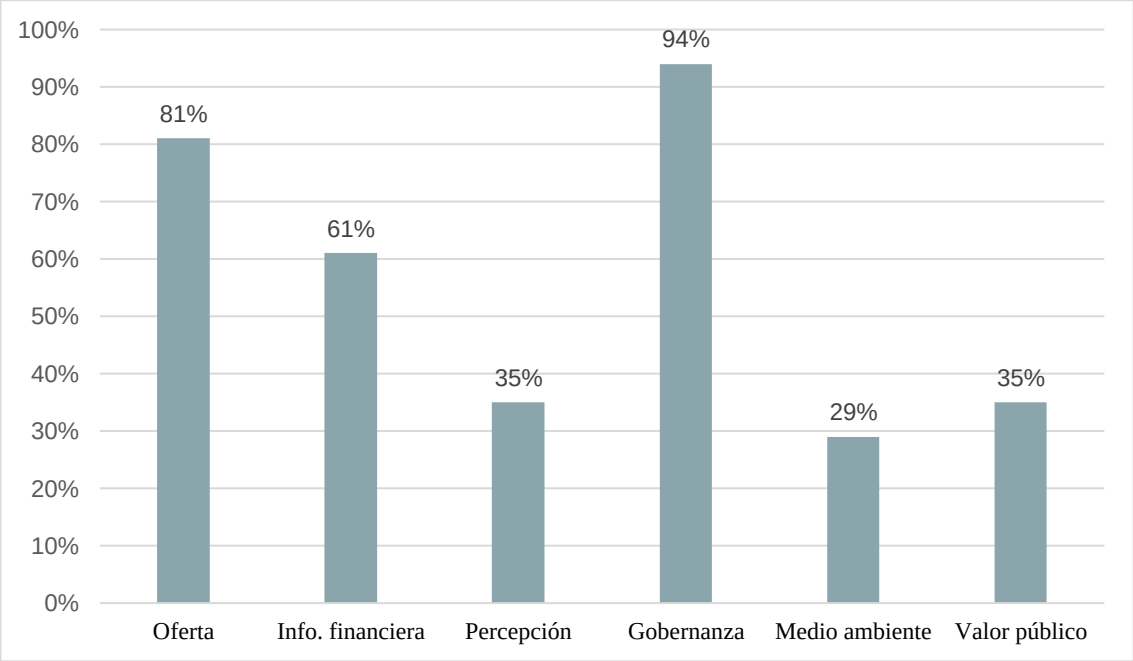
Dentro de la categoría "otros" se incluyen informes en 2017 del defensor de la audiencia en Eslovenia (2017) y otro de quejas de la VRT belga (2017), y de gobernanza corporativa de la Yle finesa (2020) y colaboraciones y asociaciones de la BBC inglesa (2020).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Las secciones corporativas en línea de los PSM en Europa

El siguiente gráfico (gráfico 11) recoge el porcentaje de corporaciones públicas (grupo de los 28) que ofrece información sobre las ocho áreas listadas en el pie de página de la imagen, ya sea a través de informes o en forma de texto en el propio sitio web.

Gráfico 11. Elementos en secciones corporativas de en radiotelevisiones públicas europeas



Fuente: elaboración propia (2020)

El 100% de los PSM analizados ofrece algún tipo de información sobre los ocho ítems relacionados. La tendencia mayoritaria es la de aportar datos sobre gobernanza de la corporación (94%, 29 de 31), especialmente el organigrama y los nombres y fotografía de la dirección de la compañía.

La oferta también está incluida en la mayoría de las secciones corporativas (81%, 25 de 31), donde se aportan datos sobre los principales canales y plataformas de las corporaciones y sus temáticas.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En cuanto a información financiera, las 19 corporaciones ofrecen algún dato sobre presupuestos, ingresos o gastos, aunque solo algunas aportan el desglose de gasto o el reparto del destino de la tasa, como hace la ARD y la ZDF, la ORF, la Yle, la BBC o la SVT.

Datos sobre percepción, valor público y medio ambiente están incluidos en menos del 40% de las corporaciones, aunque cabe apuntar que estos suelen incluirse en los informes corporativos.

De las 31 radiotelevisiones analizadas, solo cuatro (un 13%) aportan datos sobre los 6 ítems analizados: RTVSLO de Eslovenia, LRT de Lituania, NPO de Holanda y BBC de Reino Unido.

Inclusión de elementos básicos en la sección corporativa

La siguiente subsección presta atención a los elementos presentes en la sección corporativa de las radiotelevisiones públicas que son objeto de estudio para la tesis doctoral.

Tabla 19. Existencia de sección corporativa y accesibilidad de las organizaciones objeto de estudio

País	Corporación	Sección	Acceso	Subsecciones
Bélgica	RTBF	✓	Footer	Sobre el grupo, Empleo RTBF, alfabetización mediática, espacio profesional (cerrado), contacto y FAQ.
España	RTVE	✓	Footer	Sobre nos, RC, RRHH, Transparencia, Comunicación, Contratación, Comercial.
Finlandia	YLE	✓	Footer	Radiodifusión, dar *feedback*, contacto, trabajar en YLE, organización, principios de

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

				operación, responsabilidad, prensa, para colaboradores/socios.
Francia	FTV	✓	Header	Quién somos, Nuestros valores, Nuestra organización, Nuestras ofertas, Nuestras colaboraciones, Confidencialidad, únete a nos, Ofertas de trabajo, Espacio pro.
Italia	RAI	✓	Footer	Grupo, contrato de servicio, pautas de ficción, código menores, canon, RSC, prensa, proveedores, transparencia, contactos.
Reino Unido	BBC	✓	Footer	Qué hacemos, Quiénes somos, Gobernanza y regulación, Informes y políticas, Blog, Centro mediático.

Fuente: elaboración propia (2020)

Todas las radiotelevisiones públicas disponen de una sección corporativa en sus páginas web oficiales, accesible en todos los casos desde el footer o pie de página, excepto en el caso de France Télévisions, ya que diferencian su web de contenidos de su web corporativa, que incluye una sección del grupo y otra de prensa.

Los seis casos de estudio ofrecen información sobre su identidad (quiénes son y qué hacen). El caso de France Télévisions es el más llamativo en este sentido, ya que ofrece información pormenorizada sobre valores y misiones. La Yle y la RAI cuentan con una sección de responsabilidad y ética, y en el caso de la BBC esta información se vierte en la subsección de informes y políticas.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Todas las corporaciones disponen también de espacio de prensa, accesible en todos los casos excepto en la RTBF, que restringe el contenido a periodistas.

Sobre contratación, el 50% de corporaciones ofrece una sección sobre esto: la RTBF en Bélgica, RTVE en España y la Yle en Finlandia. Y en cuanto a colaboraciones y participaciones, la Yle y la RAI cuentan con subsecciones dedicadas a esto.

Tabla 20. Resumen de inclusión de elementos básicos en sección corporativa de los medios de servicio público objeto de estudio

PSM	Oferta		Información financiera		Percepción		Gobernanza		Medio ambiente		Valor público	
	W	I	W	I	W	I	W	I	W	I	W	I
RTBF	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗
RTVE	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗
YLE	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FTV	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓
RAI	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓
BBC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

W: Web/I: Informe | Fuente: elaboración propia (2020)

La tabla anterior muestra los elementos básicos de la sección corporativa de los medios de servicio público analizados y su inclusión o no en la web (sección corporativa) o en sus informes. A continuación se explican los resultados de la tabla atendiendo a cada uno de los elementos.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La oferta

A pesar de que todos indican la oferta de productos y servicios de sus medios, la forma de presentar la información varía. En el caso de la RTBF, dentro de la sección corporativa incluyen una sección *Sobre nosotros*, y una subsección *Sobre nuestros medios* (televisión, radio, web y redes sociales). En cada una de ellas ofrecen información sobre cada uno de los canales. También en su informe anual.

RTVE también incluye su oferta en la sección *Sobre nosotros*, si bien la subdivide en televisión, radio, digital (web, redes, plataformas), Instituto RTVE, orquesta y coro RTVE e innovación (apoyo al desarrollo y la competitividad del sector audiovisual). En su informe anual, ofrece datos sobre cada canal. Por su parte, la Yle es más descriptiva e incluye un mapa descriptivo de medios. Es necesario acceder a la sección de informes anuales, y hacer clic en el *Informe YLE*. Desde 2018, ya no aporta información sobre su oferta por canal, sino una descripción general del desempeño de la corporación.

France Télévisions cuenta con una sección de *Nuestra oferta* y, a diferencia de las demás corporaciones, divide los servicios entre: *Nuestra oferta para ver en todas las plataformas* y *Nuestra oferta educativa y pedagógica*. Por otro lado, la RAI no menciona la oferta en su página corporativa (*Rai per la trasparenza*), sino que ofrece información pormenorizada sobre cada canal (información y desempeño) en su informe anual.

La BBC, como Francia, aporta una nueva forma de organizar su oferta. En la subsección Qué hacemos, se accede a *Servicios públicos*, *Servicios internacionales de noticias* y *Servicios comerciales*. Cada una redirige a una descripción de canales, servicios y plataformas, que se explican también en el informe anual.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Se identifican dos maneras distintas de presentar la oferta: con el foco en "qué hacemos" o en "qué aportamos". En los casos de Francia y la BBC, especialmente la primera, se centran en la aportación de esa oferta, mientras que el resto dividen sus productos y servicios por medio de consumo (televisión, radio o digital).

Información financiera

Todos los medios analizados publican información financiera en su informe anual o de cuentas y, en todos los casos excepto la RTBF, se incluyen datos económicos en la web. En el caso de RTVE, la subsección de transparencia en la página corporativa también incluye datos económicos, como desglose de ingresos y gastos y remuneración de la Presidenta de la Corporación.

La Yle aporta, a mayores, una subsección de responsabilidad financiera, en la que se incluye información sobre la utilización de la tasa para el cumplimiento de la misión de la corporación. También aporta datos sobre el coste de programas por tipo de producción o información fiscal. Y France Télévisions tiene una sección de *Cifras* en su web corporativa, en la que ofrece un informe financiero con recursos, coste de programación y resultados.

La RAI proporciona información financiera detallada en la sección corporativa y también como descargable. El usuario puede consultar en diferentes secciones los balances anuales, las inversiones y las retribuciones.

En cuanto a la BBC, cuenta con una sección de la tasa y financiación, con datos sobre la licencia, lo que la tasa puede pagar, los ingresos comerciales y el *value for money*; es decir, la aportación que recibe el usuario por el dinero que paga.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Percepción

Un 50% de los medios analizados ofrece encuestas de satisfacción y percepción en informes y webs corporativas. La Yle la incluye como una de sus prioridades:

> "Comprender a la población finesa es de vital importancia para nosotros. Por eso monitorizamos cada año si hemos cumplido nuestra misión de servicio público y cuán importante es la Yle para los fineses" (Yle, 2018).

En la sección de informes, dentro de *RAI per la Transparenza*, se incluye el Informe Social, que la RAI publica desde 2018. En él se mide el índice de aprobación y calidad del grupo RAI y de la programación por canal y plataforma. Incluyen también un índice de servicio público, reputación corporativa, la sostenibilidad o la igualdad de género en programación y en plantilla.

La BBC incluye una sección en su informe, *Comprendiendo a las audiencias*, que aporta datos sobre consultas, investigación y los Consejo de Audiencias. Otra sección, *Estrategia y desempeño*, informa sobre el progreso de la BBC teniendo en cuenta la percepción sobre calidad, distinción, *value for money*, audiencias, apertura y transparencia.

Gobernanza

La RTBF incluye una subsección de gobernanza en su página corporativa, donde menciona por nombre y cargo a los 13 miembros de su consejo de administración, a los dos comisarios del gobierno, al presidente, al vicepresidente y al administrador general. También menciona, sin profundizar, cómo se eligen estos miembros. Tiene, además, un apartado de *Nuestro modelo de empresa*, donde explica su modelo de negocio alrededor de dos ejes: uno de medios y otro de contenido.

USC
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

RTVE eliminó en 2020 su sección de gobernanza y la ha transformado en la subsección de *Transparencia* dentro de *Corporación*. Una de ellas es la de *Dirección*, donde ofrece una minibiografía, cargo y nombre de los miembros de dirección de la organización. Otra es la de *Remuneración del Presidente*, donde se muestra la evolución desde 2016. También ofrece otra sección, *Leyes que nos regulan*, donde aparecen los textos íntegros por los que se rige la corporación. El informe anual de gestión y cuentas aporta más detalles sobre la gobernanza de RTVE.

La Yle tiene una sección de *Organización*, donde aporta información sobre estructura organizacional –resumen de la gobernanza de la corporación–, órgano de supervisión, gobierno, presidente y equipo de gestión, unidades operativas y proveedores. Se ofrecen más detalles sobre la gobernanza en el informe de *Declaración corporativa* y en el *Informe de la Junta Directiva y estado financiero*.

France Télévisions cuenta con una sección de Nuestra organización, que se subdivide en El consejo de administración, El comité ejecutivo, y Filiales y participaciones. Cada una ofrece información sobre la composición, la elección de miembros y las personas que están actualmente al cargo. En el *Informe de desempeño extra-financiero* también incluye detalles sobre la gobernanza.

La Rai tiene una sección propia de *Rai gobernanza*, que incluye su misión, estatutos, el contrato de servicio, el código ético por el que se rige y la gestión organizacional y el modelo de control. Cada apartado contiene una breve explicación y redirige a un documento en PDF con el texto completo. El informe anual y el informe social aportan también información sobre gobernanza.

Tanto en su informe anual y de cuentas como en su página corporativa, a través de la sección *Gobernanza y regulación*, la BBC ofrece información detallada sobre el *Royal Charter* (la Carta Real), la misión, valores y propósitos públicos, la tasa y financiación de la corporación, auditorías, quejas y acuerdos entre BBC y S4C.

Como en el caso del medio público italiano, cada apartado incluye una breve descripción y un enlace a un documento en PDF.

Medio ambiente

Ante la demanda ciudadana de mayor transparencia y rendición de cuentas por parte de los servicios públicos, entre los que se incluye la radiotelevisión, la BBC y la RTÉ comenzaron a publicar informes de Responsabilidad Social Corporativa en 2006. Desde entonces, han surgido numerosas iniciativas y el concepto de RSC ha evolucionado para convertirse en un mecanismo de autorregulación enfocado en la sostenibilidad, el medio ambiente y las buenas prácticas en la gestión de las organizaciones.

Todos los casos de estudio incluyen información sobre desempeño medioambiental, estrategia de sostenibilidad y/o programación sobre medio ambiente. Todos los informes anuales incluyen una sección de medio ambiente, si bien el contenido difiere de un medio a otro.

El informe anual de la RTBF, que desde 2019 también está disponible en formato digital, incluye datossobre producciones propias que abarcan el tema del medio ambiente. Siguiendo los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU (2020), RTVE ofrece información sobre programación sostenible, estrategia de sostenibilidad y acciones para reducir la huella ecológica y proteger el planeta. Además, comunica su desempeño con respecto a los 17 ODS; es decir, cómo su programación y acciones contribuyen al desarrollo de la Agenda 2030.

La corporación pública finesa dispone, en la subsección de responsabilidad en su informe anual en línea y offline, de un apartado de Responsabilidad con el medio ambiente, donde indica sus objetivos para 2035 y el desempeño de ese año para alcanzarlo. Apunta que forma parte del *WWF Green Office environmental system* y de la red de *Climate Partners*.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Indica también quién se encarga de velar por el cumplimiento de la buena gestión en materia de medioambiente, cuáles son los indicadores que utilizan para monitorear el desempeño y cuál ha sido su actividad por indicador desde 2010.

La *Declaración de desempeño extra-financiero* es la nueva versión del informe de RSC que publica France Télévisions. En el documento se incluye una subsección, *Informaciones medioambientales y relativas a los compromisos sociales a favor del desarrollo sostenible*, que informa sobre las principales políticas de la corporación y acciones puestas en marcha, los indicadores para monitorear el desempeño medioambiental y la actividad anual por indicador desde 2013.

En su informe social, el medio público italiano incluye *Nuestro compromiso con el medio ambiente*, y ofrece datos sobre gestión del patrimonio inmobiliario, movilidad sostenible y contaminación electromagnética. La web corporativa no incluye subsección sobre este tema.

La BBC cuenta con una subsección en el apartado *Sobre la BBC* de políticas y guías de conducta, en la que se ofrece información sobre su estrategia de sostenibilidad medioambiental. Su propuesta, *Greener Broadcasting* (Una radiodifusión más sostenible), se creó en 2018 para crear un impacto medioambiental positivo. Sobre esta estrategia publica un informe de objetivos. La web incluye información sobre estrategia, objetivos, desempeño, producción sostenible, y la calculadora de carbono (Albert), una iniciativa propia que predice la huella de carbono que puede generar una producción concreta. Además, tiene una sección de *Carbon Literacy* (alfabetización en carbono), que forma parte de *The Carbon Literacy Project*, para inspirar y educar a su plantilla. La corporación inglesa aporta también información medioambiental en su informe anual y de cuentas.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Valor público, impacto y aportación a la sociedad

Si bien varias corporaciones analizadas incluyen información sobre valor público, impacto o aportación a la sociedad, es importante señalar que los términos se entienden como sinónimos totales.

Aunque la diferencia conceptual entre valor, aportación e impacto es objeto de debate entre académicos y profesionales de los medios públicos, el análisis realizado de 35 radiotelevisiones públicas evidencia que valor e impacto se emplean indistintamente para comunicar los beneficios o aportación que estas corporaciones aportan a la sociedad.

Ni la RTBF ni RTVE ofrecen información sobre el valor de sus actividades o el impacto que generan. En su informe en línea, Yle incluye *Nuestro valor para las audiencias en 2019*, en la que aporta datos sobre audiencia, relevancia para los usuarios o importancia para la sociedad. Estos resultados forman parte de tres encuestas de satisfacción que encargan a diferentes consultorías.

En *Nuestras misiones*, France Télévisions arroja datos sobre valor público y aportación a la sociedad. Incluye el informe *France Télévisions, créateur de liens et de valeurs*, con una perspectiva innovadora en la presentación de contenidos. El documento tiene dos grandes partes: *Unimos a la audiencia* y *Ponemos a la audiencia en primer lugar*. Los subapartados indican cómo consiguen estos dos macro-objetivos. Por ejemplo, Unimos a la audiencia guiando a nuestros jóvenes o diversificando la creatividad nacional.

Como se indicaba en el apartado anterior, la RAI publica un informe social de percepción y, aunque no se mencionan ninguno de los términos que encabezan esta sección, sí se ofrecen datos al respecto. Por ejemplo, la percepción del enriquecimiento histórico-cultural y función social (impacto cultural) o la lucha contra la corrupción (impacto democrático).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

En 2019, también publicaron un informe, *Monitorización de la aportación a la creación de cohesión social en la programación RAI*, en el que ofrecen datos sobre su capacidad de contribuir a la cohesión social, sobre la percepción del público, sobre la empresa en cuanto al respeto a la identidad y dignidad de género, y sobre la promoción de la inclusión y diversidad social. En su web corporativa no se ofrecen estos datos; simplemente se redirige a los informes.

La BBC habla de impacto medioambiental, como se indicaba en el apartado anterior, y ofrece datos tanto en su web como en informes sobre esta iniciativa, *Greener Broadcasting*. En 2004, la corporación publicó *Building Public Value*, en el que aporta información sobre qué es valor y qué tipos de valor se pueden ofrecer, cómo la corporación podría aportar más valor y cómo demostrarlo. Este informe se basa en el Test de Valor Público, que se menciona el marco teórico de esta tesis doctoral. También cuentan con una sección de BBC Trust, que no se actualiza desde 2016, *Value for money* (valor económico o relación calidad-precio), incluía informes sobre revisiones del valor económico de la corporación.

El valor, impacto o aportación es un concepto difuso para los medios de servicio público y es algo que se demuestra en la comunicación de su actividad al respecto. Sí se muestran cambios en positivo con respecto a la narrativa, cada vez más enfocada en aportación y menos en resultados. Es una forma de comunicación más humana y dirigida al usuario, siguiendo los cambios hacia el *marketing* 4.0, enfocado en la conexión entre corporaciones y audiencia, y con una función emocional, social y contributiva, tal y como se apuntaba en el marco teórico de esta tesis doctoral.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Hipótesis 3: La narrativa que producen los medios de servicio público sobre sí mismos es escasa, de difícil accesibilidad y discursiva, no interactiva

Para verificar o refutar la tercera hipótesis de esta tesis doctoral, se presta atención a la identidad proyectada por cada uno de los estudios de caso, especialmente a través de las salas de prensa online y del contenido de los informes anuales.

La identidad proyectada

Bélgica, RTBF

La RTBF se configura como una empresa pública autónoma de carácter cultural en 1997. Opera a través de un contrato de gestión que se renueva cada 5 años. La autoridad que regula sus actividades es el Conseil Supérieur de l'Audiovisuel de la Communauté Française.

Con la promesa de "ser un motor de expresión y de realización para todos, por todos y en todas partes", la RTBF tiene tres misiones principales: la primera, confirmar y certificar que la información que tienen delante es verídica antes de publicarla; la segunda, ser un estimulador del talento; y la tercera, ser un motor para la educación y para la creación de un ambiente de creatividad.

Cuentan con tres canales de televisión, nueve estaciones de radio nacionales, canales de radio y TV regionales y locales, una plataforma online y presencia en varias redes sociales.

La sección corporativa da la bienvenida al usuario con las subsecciones de sobre nosotros, trabaja con nosotros, alfabetización mediática, espacio profesional (prensa, compra de programas, infraestructura, anunciantes), y contacto y preguntas. También ofrece un destacado con la información más relevante para el medio y enlaces rápidos para facilitar la información al usuario.

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La sección de prensa está cerrada y solo se puede acceder por suscripción siempre que pertenezcas a un medio de comunicación u organización relacionada. La autora de esta tesis forma parte de RTBF Pro, el espacio de prensa, desde marzo de 2020. Sin embargo, el buscador no permite acceder a notas de prensa por fecha, sino por temática y canal.

España, RTVE

La Corporación de Radio y Televisión Española es una sociedad mercantil estatal desde 2007 y nace como Ente Público RTVE en 1987. La integran TVE, con cinco canales nacionales; RNE, con cuatro estaciones nacionales, canales de radio y TV regionales y locales; la web RTVE.es; el Instituto RTVE y la Orquesta y Coro. La autoridad que controla sus actividades es la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

Se presenta como un referente de calidad, con compromiso con las nuevas tecnologías y el desarrollo sostenible, así como un espacio para todos que vela por la transparencia en sus acciones y servicios.

La sección corporativa da la bienvenida al usuario con una ventana emergente de *La gran consulta*, la encuesta móvil que la corporación lleva realizado a los usuarios y consumidores de RTVE desde 2021, y que realiza un tour por todo el país. Seguidamente, el usuario puede acceder a varios enlaces de RTVE Comunica, la sala de prensa online, sobre nosotros, responsabilidad corporativa, institucional, leyes que nos regulan, canal ético, derecho de acceso y RTVE responde, el canal de la defensora de la audiencia. Dentro de la sección Sobre nosotros, se puede acceder a información sobre quiénes son, qué hacen, las leyes que les regulan, y la imagen de marca de la corporación y los diferentes canales y plataformas.

La sala de prensa se divide en canales y se subdivide por temas. Se accede a la portada de la sala, donde se incluyen notas, el buscador y vídeos, así como descargas (un área privada con todo el material). Es importante apuntar, en este sentido, que el buscador presentó problemas para acceder a las notas de prensa, por lo que un profesional interno de la corporación ha cedido a la autora de la tesis las notas producidas en el periodo analizado.

USC
DEPARTAMENTO DE COMPOSTELA

Sin embargo, en esa compilación aparecen notas internas y externas. De las 627 notas de prensa encontradas y analizadas, 460 son externas. De ellas, 42, un 9%, son corporativas. El formato principal de las notas es de blog (foto y texto), tanto en notas de prensa como en declaraciones.

Finlandia, YLE

La Yleisradio Oy, YLE, se fundó en 1926 como la corporación pública de radiotelevisión finlandesa. La autoridad reguladora en materia de radiotelevisión es Traficom (Liikenne- ja viestintävirasto - Traficom).

La Yle cuenta con 3 canales de televisión nacionales y 5 canales de radio nacionales, canales de radio y TV regionales y locales, y una plataforma online, Yle Areena. Sus contenidos y servicios alcanzan a un 96% de la población cada semana.

La corporación tiene oficinas en 25 regiones del país, además de 7 corresponsales y 12 colaboradores en todo el mudo. Su plantilla permanente asciende a 2,940 trabajadores en abril de 2021.

Con la misión de ofrecer una experiencia compartida, mejorar la comprensión mutua y del mundo, y reforzar los lazos de la sociedad y cultura finesas, la YLE se financia con una tasa de 163 euros anuales por persona.

En cuanto a confianza, las últimas encuestas realizadas en el país indican que el 87% de la población considera que la información que ofrece Yle a través de sus canales es de confianza, y un 50% opina que es la mejor fuente de información del país.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El mensaje de marca, *For all of us, for each of us* (Para todos y cada uno de nosotros) refleja el compromiso de la corporación con la sostenibilidad, la accesibilidad y la información plural y veraz.

La YLE es uno de los países modelo en Europa en lo que se refiere a la organización de la información y contenido de la sección corporativa. La sección corporativa tiene como portada la sala de prensa con las últimas notas publicadas por Yle, respuestas a preguntas de la audiencia, preguntas frecuentes y declaraciones. El menú contiene 5 apartados:

- información sobre nosotros
- trabajar con nosotros,
- cooperación
- organización
- responsabilidad
- informes anuales. Es importante señalar que la corporación es la única que ofrece un repositorio de informes anuales desde su fundación en 1929.

La sala de prensa de la Yle, Ylepressrummet, se organiza en: está pasando en YLE (notas de prensa), puntos de vista, respuestas a espectadores individuales, preguntas y respuestas, trabaja o haz prácticas en YLE. Esta información se incluye también en medios sociales (Twitter, Facebook e Instagram), y en su app Yle Areena.

En cuanto a las notas de prensa, se identificaron 90 en el periodo analizado, y de ellas 52 se correspondían con información sobre la corporación (sobre Yle y declaraciones del Consejo), lo que representa un 58%.

No ofrecen en el periodo estudiado ni dosieres de prensa ni discursos. Se destaca la forma en que se categorizan las notas, de manera clara y accesible. El formato principal de las notas es de blog (foto y texto), tanto en notas de prensa como en declaraciones.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Francia, FTV

France Télévisions en la radiotelevisión pública francesa, fruto de la suma, en 1992, de France 2 y France 3. En 2010 se configuró como una sociedad anónima. La autoridad reguladora en materia audiovisual es el Conséil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA).

Bajo el lema de "France TV, el primer medio de todos los franceses," el grupo France Télévisions cuenta con una plataforma donde se ofrecen todos los contenidos, france.tv. Tiene seis canales de televisión, una red regional de información (Outre-Mer), canales de radio, y diversas plataformas para diferentes públicos: France info para información; Okoo con ofertas educativas para niños de 3 a 12 años; Lumni con ofertas educativas para niños de 4 a 18 años; France tv sport con información deportiva; y France TV slash, una plataforma digital y accesible en redes sociales y France.tv con series, documentales, reencuentros y testimonios.

France Télévisions tiene una web propia para el grupo y otra para prensa. Dentro de la corporación, se ofrece información sobre quiénes somos, ofertas, colaboraciones y participaciones, confidencialidad, trabaja con nosotros y espacio pro (prensa). La sala de prensa ofrece comunicados, dosieres y vídeos. De las 467 notas encontradas en el periodo analizado, un 12% (54) aporta información sobre la corporación. El formato principal de las notas es de blog (foto y texto), tanto en notas de prensa como en declaraciones.

Italia, RAI

La RAI nace en 1954 como servicio público e instrumento de educación e información. No se encuentra la misión de la corporación, aunque menciona que se configura a través de la ley audiovisual. La autoridad que regula sus actividades es la Autoritá per le garanzie nelle communicazione.

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Cuenta con 14 canales de televisión, 14 digitales, y 12 estaciones de radio. Dispone de 21 oficinas regionales por toda Italia y 11 en el exterior.

La sección corporativo de la RAI es de las más completas entre los medios analizados, aunque no tan accesible. Se subdivide en: grupo RAI, contrato de servicio, transparencia, canon, Rai y el impacto social, sala de prensa, presentación de proyectos, trabaja con nosotros, castings, proveedores, participantes, sedes regionales y contacto.

La sala de prensa, *Ufficio Stampa*, divide las notas en: todas, radio, TV, digital, corporativo y escucha. La sala cuenta con cuentas propias en Facebook y Twitter. De las 5000 notas de prensa encontradas en el periodo analizado, 500 son corporativas (un 10%). Los dosieres, discursos y declaraciones están restringidos a periodistas. El formato principal de las notas es de blog (foto y texto), tanto en notas de prensa como en declaraciones.

Reino Unido, BBC

La British Broadcasting Corporation (BBC) es el servicio público de radiotelevisión de Reino Unido. Además de este, existe otro medio de servicio público, Channel 4, aunque no se analiza en esta tesis doctoral. Sus actividades están reguladas por Ofcom.

La BBC comenzó a emitir en noviembre de 1922, y desde entonces ofrece servicios de radio, televisión y online, así como *BBC World Service Television* (radio y online en más de 40 idiomas). Se rige por un Charter, con el objetivo de cumplir con su misión y promover sus propósitos públicos. La rama comercial de la BBC incluye *BBC Studios*, la productora y distribuidora internacional.

La corporación inglesa dispone de una sección corporativa, *About the BBC*, donde se presenta como "*the world's leading public broadcaster*" (el servicio público líder a nivel mundial). Las subsecciones que ofrece son: qué hacemos, quiénes somos, gobernanza y regulación, informes y políticas, blog y *Media centre*, la sala de prensa online.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La sala de prensa de la BBC, el *Media Centre*, se articula en: últimas noticias, pack de medios, declaraciones, información de programas, imágenes, discursos y consultas.

La sala tiene una cuenta de Twitter y también una newsletter, *BBC Previews*, donde adelantan contenido para periodistas. De las 875 notas de prensa encontradas en el periodo analizado, un 14% (123) son corporativas. El formato principal de las notas es de blog (foto y texto), tanto en notas de prensa como en declaraciones.

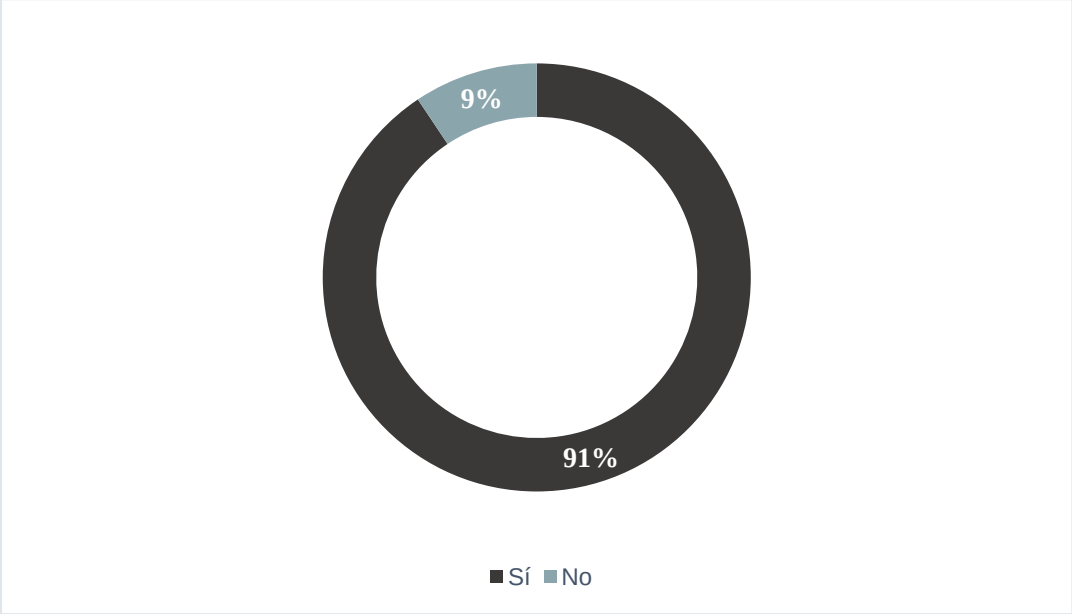
Las salas de prensa online

La digitalización de servicios trajo consigo la migración de los departamentos de comunicación corporativa e institucional tradicionales a las salas de prensa online para comunicar la actividad, servicios y desempeño de los medios de servicio público.

Pero, ¿con qué objetivos? Además del potencial de difusión de la información publicada y la accesibilidad, los gabinetes online ofrecen cuatro principales beneficios (Franco y Pellicer, 2014): 1) facilitan el trabajo a los medios; 2) ayudan a promover la relación entre los responsables de comunicación y los periodistas; 3) amplifican la imagen de la marca; y 4) mejoran la reputación en línea de la empresa.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Gráfico 12. Existencia de salas de prensa online en los PSM europeos



Fuente: elaboración propia (2020)

Los datos de la observación permiten cuantificar en un 91% las corporaciones públicas en Europa que cuentan con una sala de prensa online en sus páginas corporativas. Los datos que se muestran en la tabla 21 ofrecen un listado de los gabinetes por corporación y país.

Tabla 21. Gabinetes de prensa en los medios de servicio público de Europa (2019) (siguiente página)

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

País	Corporación	Sala de prensa
Alemania	ARD	ARD-Pressestelle
Alemania	ZDF	ZDF-Presse portal
Austria	ORF	Restringido a periodistas
Bélgica	VRT	Nieuws VRT
Bélgica	RTBF	Por inscripción
Bulgaria	BNT	ПРЕСИНФОРМАЦИЯ
Chipre	CyBC	ΔΕΛΤΙΑ ΤΥΠΟΥ
Croacia	HRT	Vijesti o HRT-u
Dinamarca	DR	Presse
Eslovaquia	RTVS	No
Eslovenia	RTVSLO	No
España	RTVE	Sala de Comunicación
Estonia	ERR	Rahvusringhäälingu pressiteated
Finlandia	YLE	YLE Press Room
Francia	FTV	Fondation France Télévisions
Grecia	ERT	Anakoinoseis
Hungría	MTVA	Sajtóközlemények
Irlanda	RTE	Press Centre – Corporate News
Italia	RAI	Ufficio Stampa
Letonia	LTV	Informācija medijiem
Lituania	LRT	Pranešimai spaudai
Malta	PBS	No
Países Bajos	NPO	Perssite
Polonia	TVP	Centrum Informacji TVP
Portugal	RTP	No
Reino Unido	BBC	Media Centre
República Checa	CT	Média
Rumanía	TVR	Centru de presă

Suecia	SVT	Pressrummet
Suecia	SR	Press
Suecia	UR	Press

Fuente: elaboración propia (2020)

Los medios públicos en Europa apuestan por las salas de prensa online, aunque solo nueve tienen una actividad significativa en el territorio digital: la ZDF y la ARD alemanas, la BBC inglesa, la NPO holandesa, la YLE de Finlandia, RTVE en España, RTÉ en Irlanda, la RAI italiana y la VRT flamenca.

Los elementos esenciales de un gabinete de prensa online pueden variar dependiendo de los objetivos estratégicos de la compañía. Sin embargo, hay algunos puntos comunes que deberían estar presentes en las páginas corporativas de cualquier empresa pública o privada (Almansa, 2004; Fondevila, 2012; García Orosa, 2013; Martín Martín, 1999; Sánchez y Paniagua, 2013, entre otros) el tipo de registro, el organigrama de la organización, elementos audiovisuales que acompañen a las notas de prensa, y una sección de preguntas frecuentes (FAQ, por sus siglas en inglés, *Frequently Asked Questions*).

Una buena parte de las salas de prensa de los medios públicos pertenece a la sección o página corporativa de la organización, donde se recoge también, como se apuntaba anteriormente, información financiera, oferta de servicios y contenidos, percepción y audiencia, gobernanza, medio ambiente y valor público, impacto o aportación a la sociedad.

Las tabla a continuación recoge el análisis de los elementos esenciales de una sala de prensa online en los 31 PSM principales europeos.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Tabla 22. Accesibilidad en las webs de los gabinetes online de medios públicos en Europa (1ª parte) (2016, 2019)

Corporación	Registro	Organigrama	Audiovisuales	FAQ
ARD	Abierto*	Sí	Sí	No
ZDF	Abierto*	Sí	Sí	No
ORF	Restringido	Sí	Sí	Sí
VRT	Abierto	Sí	Sí	Sí
RTBF	Restringido	No	Sí	Sí
BNT	Abierto	No	Sí	No
CyBC	Abierto	No	No	No
HRT	Abierto	No	Sí	No
DR	Abierto	Sí	Sí	No
RTVS	No	No	Sí	Sí
RTVSLO	No	No	Sí	No
RTVE	Abierto*	Sí	Sí	No
ERR	Abierto	No	Sí	No
YLE	Abierto*	Sí	Sí	Sí
FTV	Abierto*	Sí	Sí	No
ERT	Abierto	Sí	No	No
MTVA	Abierto	Sí	Sí	No
RTE	Abierto*	Sí	Sí	No
RAI	Abierto*	Sí	Sí	No
LTV	Abierto	No	Sí	No
LRT	Abierto	Sí	Sí	No

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

PBS	No	No	No	No
NPO	Abierto	No	Sí	No
TVP	Abierto	No	Sí	Sí
RTP	No	Sí	Sí	No
BBC	Abierto*	Sí	Sí	Sí
CT	Abierto	Sí	Sí	No
TVR	Abierto	No	No	No
SVT	Abierto*	Sí	Sí	No
SR	Abierto	Sí	Sí	No
UR	Abierto	Sí	Sí	No

Fuente: elaboración propia

La primera categoría atiende al tipo de registro para acceder a los contenidos de las salas de prensa. En el caso de los medios de servicio público, se pueden dar cuatro casos: a) está abierta y es accesible a todos lo grupos de interés; b) solo está abierto a algunos contenidos y el resto se restringe a la prensa (marcado con un asterisco –*–); c) se restringen todos los contenidos; y d) el medio no cuenta con sala de prensa online.

Los resultados muestran que casi el 80% de las corporaciones da acceso a sus salas de prensa online, aunque de estas un 30% restringe algunos contenidos, que están solo disponibles para periodistas. Cuatro radiotelevisiones carecen de sección específica de prensa (RTVS de Eslovenia, RTVSLO de Eslovaquia, PBS de Malta y RTP de Portugal) y dos de ellas (la ORF austriaca y la RTBF belga) tienen acceso totalmente restringido.

El organigrama de la empresa, esencial para entender los procesos de toma de decisiones –horizontal o vertical– y la gobernanza de la corporación, es accesible en el 60% de las corporaciones. Imágenes, vídeos y audios corporativos, que sirven para ilustrar el desempeño de la corporación, pueden descargarse en casi el 90% de las organizaciones.

La sección de preguntas frecuentes, que permite al usuario obtener respuesta de forma rápida a sus dudas, solo está presente en un 24% de corporaciones: ORF en Austria, VRT y RTBF en Bélgica, Yle en Finlandia, TVP en Polonia, y RTVS en Eslovenia.

Otro elemento esencial para la accesibilidad y la usabilidad de los gabinetes de prensa online y las secciones corporativas son los buscadores, que facilitan la navegación por las mismas. Según los resultados del análisis realizado en 2017, un 70% de los medios de servicio público permite la búsqueda de contenidos –ARD, ZDF, ORF, VRT, RTBF, BNT, RTVSLO, RTVE, ERT, MTVA, RTÉ, LTV, LRT, PBS, TVP, RTP, BBC, CT, TVR, y SVT-, mientras que el 30% restante no dispone de este servicio –CyBC, HRT, DR, RTVS, ERR, Yle, FTV, Rai, NPO–.

Tabla 23. Accesibilidad en las webs de los gabinetes online de medios públicos en Europa (2ª parte) (2019)

Corporación	Gobernanza	Contacto	Calendario	*Press clipping*
ARD	Sí	Sí	Sí	No
ZDF	Sí	Sí	Sí	No
ORF	Sí	Sí	Sí	No
VRT	Sí	Sí	Sí	No
RTBF	Sí	Sí	Sí	No
BNT	Sí	Sí	Sí	No
CyBC	Sí	Sí	Sí	No
HRT	Sí	Sí	Sí	No
DR	Sí	Sí	Sí	No
RTVS	Sí	Sí	Sí	No
RTVSLO	No	Sí	Sí	No

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

RTVE	Sí	Sí	Sí	No
ERR	Sí	Sí	Sí	No
YLE	Sí	Sí	Sí	No
FTV	Sí	Sí	Sí	No
ERT	Sí	Sí	Sí	No
MTVA	Sí	Sí	Sí	No
RTE	Sí	Sí	Sí	No
RAI	Sí	Sí	Sí	No
LTV	Sí	Sí	Sí	No
LRT	Sí	Sí	Sí	No
PBS	No	Sí	Sí	No
NPO	Sí	Sí	Sí	No
TVP	Sí	Sí	Sí	No
RTP	Sí	Sí	Sí	No
BBC	Sí	Sí	Sí	No
CT	Sí	Sí	Sí	No
TVR	Sí	Sí	Sí	No
SVT	Sí	Sí	Sí	No
SR	Sí	Sí	Sí	No
UR	Sí	Sí	Sí	No

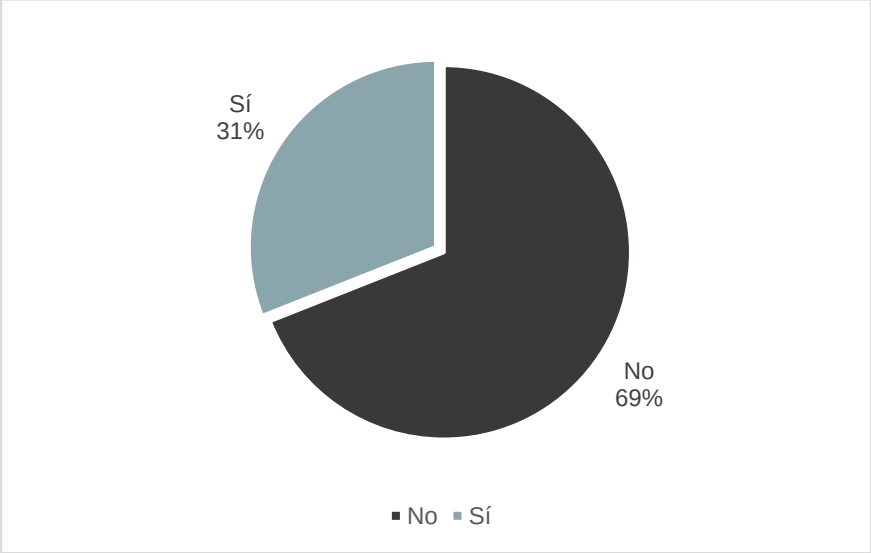
Fuente: elaboración propia

Un 94% de las radiotelevisiones públicas europeas dispone de información accesible sobre gobernanza en su sitio web, y todas ellas ofrecen información de contacto (direcciones postales y electrónicas, nombres, y teléfonos).

El calendario es otro de los elementos esenciales de las salas de prensa online, aunque solo los medios públicos suecos (SVT, SR, UR) y la BBC permiten el acceso a su agenda de eventos. En cuanto al *press clipping* (selección de artículos sobre la corporación que han aparecido en otros medios en forma de noticia), se incluyen dentro de las notas de prensa corporativas, por lo que ninguna radiotelevisión pública cuenta con una sección específica.

La presencia de las salas de prensa online en redes sociales y el empleo de formatos RSS son también elementos que ayudan al refuerzo de la identidad de los PSM. Un pre-test realizado de siete de las 29 corporaciones evidencia que Facebook y Twitter son los principales medios sociales empleados. Los resultados conjuntos de las 31 corporaciones públicas europeas se muestran en los dos gráficos siguientes (gráficos 13 y 14).

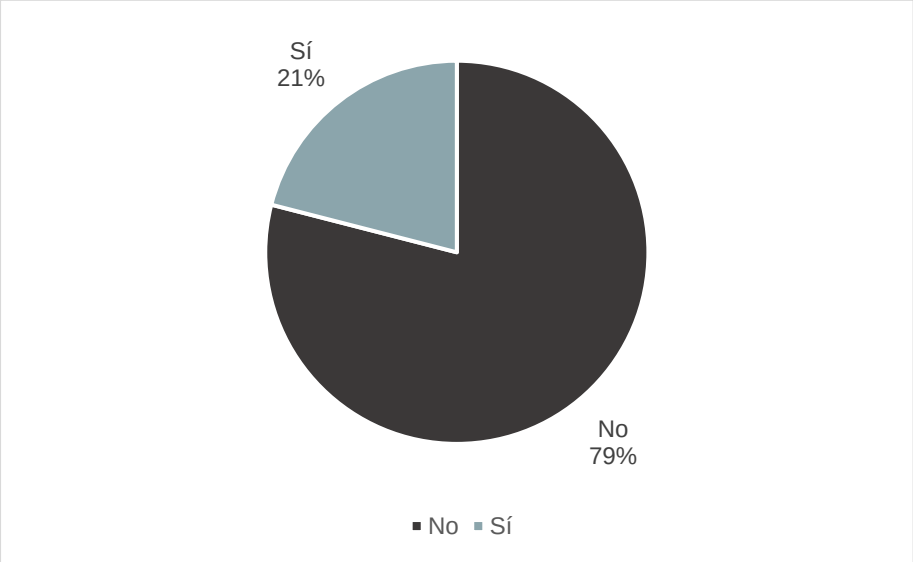
Gráfico 13. Gabinetes de prensa de radiotelevisiones públicas europeas en Twitter (2019)



Fuente: elaboración propia

Aunque casi un 70% de las corporaciones ofrece un enlace a su cuenta oficial de Twitter, se observa que solo el 44% ha creado una cuenta específica para salas de prensa. Esto evidencia que, en ambos casos, la información corporativa se publica a través de la cuenta oficial y comparte espacio con noticias de actualidad ofrecidas por el medio.

Gráfico 14. Gabinetes de prensa de radiotelevisiones públicas europeas en Facebook (2019)



Fuente: elaboración propia

Un 21% de las corporaciones públicas dispone de una cuenta en Facebook para volcar contenidos corporativos. De esa cifra, solo un 9% ha creado una cuenta específica para contenidos de sus gabinetes de prensa. El resto comparte espacio con otros contenidos, especialmente noticias de actualidad.

Solo una organización apostaba por Google+ como plataforma para publicar contenidos corporativos: la ARD alemana. Sin embargo, durante la realización de esta tesis, Google+ cesó su actividad por, según Alphabet, una brecha de seguridad descubierta en la red social en la primavera de 2019.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Contenidos difundidos en las salas de prensa online de los casos analizados

Si bien no son las salas de prensa más activas, esta sección analiza el contenido de las notas de prensa corporativas publicadas en los sitios web de los seis casos de estudio en el periodo de un año –julio de 2018 a julio de 2019–. La elección de las fechas se debe a la coincidencia con la publicación de informes anuales, que en la mayoría de medios públicos europeos se realiza entre mayo y julio del año siguiente.

La siguiente tabla (tabla 24) se basa en la ficha empleada para analizar la presencia de algunos elementos propios de las salas de prensa en los seis casos de estudio. Además de los temas de la tabla anterior, en este se tiene en cuenta la accesibilidad (si está abierto a todos los usuarios o no), las redes sociales, las redes específicas, el número de notas y, de ellas, el porcentaje de corporativas, dosieres, declaraciones y discursos.

Tabla 24. Presencia de elementos en salas de prensa online (2019)

Corporación	Accesibilidad	RRSS	RRSS específicas	Notas	% corporativas	Dosieres	Declaraciones	Discursos
RTBF	No	No	Sí	No	No	Sí	No	No
RTVE	Sí	No	No	460	9%	No	No	No
Yle	Sí	Sí	Sí	90	58%	No	7	No
FTV	Sí	No	No	467	12%	No	No	No
Rai	Sí	Sí	No	5000	10%	Sí	Sí	Sí
BBC	Sí	Sí	Sí	875	14%	No	16	20

Fuente: elaboración propia (2019)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La RTBF tiene restringido el acceso a su *Espace Pro* de prensa y solo permite el acceso periodistas. La sección es accesible a través del pie de página del inicio, y el usuario tiene que hacer dos clics para entrar, después de haber rellenado el formulario de acceso (nombre y contraseña). La sala ofrece información sobre plantillas, comunicados, dosieres, emisiones, material multimedia, biografías y contactos. También cuenta con su propio boletín de noticias para que los profesionales de la información filtren el contenido que les interesa y lo reciban en su bandeja de entrada. El buscador de notas es sencillo y accesible. No se contabilizan las notas de prensa porque, a diferencia del resto de corporaciones, la RTBF ofrece un formato distinto. Se pueden leer dosieres y comunicados corporativos, audiovisuales (fotos, vídeos y audios), y biografías. El espacio no incluye preguntas sección de preguntas frecuentes ni *press clipping*. El organigrama forma parte de la sección corporativa.

La sala de prensa de RTVE –*Sala de Comunicación*– también es accesible a través del pie de página. En un clic, el usuario accede a la portada, donde puede elegir entre notas, buscador y vídeos, notas de prensa y descargas –esta última es un área privada–. Incluye, además, una sección paralela con la sala de prensa de Cataluña. Es importante señalar que el buscador de la corporación solo dejaba acceder a notas de una semana antes del día de la búsqueda, por lo que las notas de prensa fueron cedidas por un profesional de la corporación para facilitar el estudio. En estas notas, se incluyeron tanto las externas como las comunicaciones internas, así que el número de documentos era de 627.

Después de filtrar las notas de presa, se identificaron 460 externas, de las cuales 42 son corporativas (un 9%). RTVE no ofrece interacción a través de su sala de comunicación, ni a través de comentarios en la propia web, redes sociales generalistas o específicas. Tampoco incluye dosieres, declaraciones o discursos. Solo se aportan, a nivel interno, resúmenes de declaraciones de la administradora provisional única de la corporación, Rosa María Mateo. No cuentan con calendario, *press clipping*, contacto o preguntas frecuentes. El organigrama forma parte de la sección corporativa.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

El medio público finés, la Yle, cuenta con una sala de prensa online abierta –*Yle Press Room*–. En la página de inicio, se accede a la sección corporativa, que incluye una subsección de noticias, por lo que el usuario realiza 3 clics para llegar a ella. Es importante destacar que la sección está en finés y tiene destacados en inglés. Sobre la interacción en redes, sí que existe tanto en Facebook como en Instagram y Twitter, a través del perfil *yleisradio*. La aplicación propia de la corporación, *App Yle Areena*, también ofrece la opción de recibir notas de prensa. Se identificaron 90 notas de prensa en el periodo julio 2018 a julio 2019, y 52 de ellas (un 58%) hablan sobre la propia corporación, y se dividen en *Sobre Yle* y *Junta Directiva*. Esas 52 notas incluyen 7 declaraciones de miembros de la corporación. La categorización de notas es muy clara y de fácil acceso. Incluye dos secciones de FAQ que ellos llaman Las respuestas de Yle y Preguntas y respuestas, datos de interés sobre la organización, y contacto. No tienen sección de *press clipping* ni calendario.

La sección *Presse* de France Télévisions se encuentra en la parte superior de la web corporativa y tiene también una web propia –francetvpro.fr–, que incluye todas las salas de prensa de la organización. Para consultar las notas, el usuario debe seleccionar primero la categoría en la que está interesado –el grupo, medios, regiones, extranjero, o marcas–. Se analizan las notas del grupo, donde se pueden consultar también comunicados y dosieres (no se publica ninguno en el periodo analizado). De las 467 notas publicadas, 54 contienen información sobre la propia corporación (un 12%). No se ofrece interacción ni a través de la web ni redes sociales generalistas o propias. Tampoco cuentan con calendario, contacto propio de prensa, sección de *press clipping*, o preguntas frecuentes. Sí incluyen audiovisuales y el organigrama forma parte de la sección corporativa.

La sala de prensa online de la Rai, *Ufficio Stampa*, se encuentra dentro de la sección corporativa, a dos clics para el usuario, y se divide en radio, TV y digital, audios, corporativo, noticias Rai y revista. Sí ofrece interacción a través de la cuenta oficial de la sección de prensa en Facebook y Twitter –*RaiUfficioStampa*–. Las notas de prensa corporativas (500) representan un 10% del total de publicaciones en un año, y los dosieres, discursos y declaraciones están cerrados a periodistas. Ofrecen un contacto de prensa, un calendario (de programación), audiovisuales y organigrama (en sección corporativa), pero no sección de *press clipping* ni FAQ.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La BBC cuenta con un *Media Centre*, accesible desde el pie de página de la web oficial, y está ubicado en la sección corporativa. La sección está dividida en últimas noticias, pack de medios, declaraciones, información de programas, declaraciones, imágenes y discursos. Tiene una cuenta oficial de Twitter, *BBC Press Office*, y *BBC Previews & BBC Radio Previews*, una página propia para periodistas donde adelantan contenido para medios de comunicación. En el periodo analizado, publicaron 875 notas de prensa en su web, de las cuales 123 eran corporativas (16%), incluyendo 20 discursos y 16 declaraciones. En las notas de prensa no se permite interacción. Tiene calendario, contacto específico de prensa y sección de peticiones, que no FAQ. El organigrama forma parte de la sección corporativa y no hacen *press clipping*.

El contenido de las notas de prensa

Las categorías de la ficha de análisis empleada para clasificar las notas de prensa corporativas se añaden después de realizar un pre-test a cinco corporaciones con acceso abierto a sus salas de prensa online. Las opciones escogidas y la explicación de cada una de ellas se muestran en la tabla a continuación.

Tabla 25. Categorías para el análisis de notas de prensa corporativas y explicación

Categoría	Explicación
Democracia	Aportación de la corporación al desarrollo democrático del país, a la cohesión social y al reflejo de todas las voces de la sociedad.
Acontecimientos históricos	Eventos clave para el país y para la corporación.
Acuerdos y colaboraciones	Acuerdos y colaboraciones de la corporación con empresas públicas y privadas.
Innovación mediática	Desarrollo de nuevas tecnologías en la corporación que contribuyan a la innovación en medios.
Sostenibilidad	Medidas tomadas, colaboraciones y estrategias para la protección y la prosperidad del planeta.
Cultura corporativa	Información sobre valores, creencias y prácticas de la corporación.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Cultura y educación	Iniciativas y servicios para contribuir a la cultura y a la educación de la ciudadanía.
Branding	Cambios y mejoras en el desarrollo de la/s marca/s de la corporación.
Legal	Asuntos legales que afectan al desarrollo y la estrategia de la corporación.
Impacto	Noticias sobre el impacto que los servicios de la corporación generan en cualquier área.
Igualdad y papel de la mujer	Iniciativas y servicios para la igualdad en la sociedad y en la propia cultura corporativa.
Discursos	Discursos realizados por miembros de la corporación.
Informes	Documentos publicados por la corporación que atienden a la estrategia o desempeño de la misma.
Accesibilidad e inclusividad	Información sobre emisiones que faciliten la reproducción para públicos con alguna discapacidad, para que puedan consumirlo de la forma más autónoma y natural posible.
Entretenimiento	Información sobre programas propios de entretenimiento.
Ficción y documentales	Producciones propias o adquisiciones de ficción y documentales.
Audiencias	Datos sobre audiencias de la corporación.
Licitaciones públicas	Información relativa a concursos entre proveedores para la adquisición de un bien o servicio solicitado por la corporación.
Relaciones internacionales	Información sobre asuntos exteriores y relaciones de la corporación con el sistema internacional.
Plantilla	Datos sobre formación, composición y cambios en la plantilla.
Discussion papers e investigación	Investigaciones sobre los medios de servicio público o colaboraciones con universidades y otras instituciones en materia de investigación.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Premios y nominaciones	Reconocimientos a la corporación, sean de la naturaleza que sean.
Licencia, tasa o presupuestos	Información relativa a los presupuestos de la corporación, al empleo de la tasa o licencia o el valor económico del coste de la corporación para los ciudadanos.

Fuente: elaboración propia (2019)

Distribución de las notas de prensa por corporación

En esta sección se identifican las cinco categorías de nota de prensa más utilizadas por las corporaciones analizadas.

Tabla 26. Las cinco categorías de notas de prensa más utilizadas por corporación

Corporación	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	Categoría 5
RTVE	Premios y nominaciones (17%)	Ficción y documentales (14%)	Entretenimiento (14%)	Cultura y educación (14%)	Democracia (10%)
Yle	Premios y nominaciones (15%)	Innovación mediática (11%)	Democracia (10%)	Cultura y educación (10%)	Plantilla (9%)
FTV	Audiencias (23%)	Entretenimiento (11%)	Democracia (11%)	Ficción y documentales (10%)	Premios y nominaciones (9%)
RAI	Cultura y educación (27%)	Cultura corporativa (8%)	Innovación mediática (8%)	Entretenimiento (6%)	Democracia (6%)
BBC	Plantilla (17%)	Discursos (9%)	Entretenimiento (7%)	Accesibilidad e inclusividad (7%)	Acuerdos y colaboraciones (7%)

Fuente: elaboración propia (2019)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Las notas de prensa sobre premios y nominaciones están presentes en el 60% de las corporaciones, siendo la categoría más utilizada en las corporaciones española y finesa. La democracia es un tema popular entre las corporaciones, ya que son de las 5 categorías más utilizadas en el 80% de las corporaciones. Las notas de prensa categorizadas como cultura y educación, y entretenimiento también forman parte del top 5 del 60% de las radiotelevisiones de este análisis.

En RTVE, la información sobre premios y nominaciones es la más presente en las notas de prensa. Este 17% versa sobre reconocimientos a producciones propias, coproducciones y participaciones. Le siguen, con el mismo porcentaje (14%), entretenimiento, ficción y documentales y cultura y educación. Es importante señalar que, en estos casos, las notas contienen información sobre personajes, horario de emisión o adelantos de los siguientes capítulos. Buena parte de los documentos de cultura y educación (60%) tienen como tema protagonista el festival de Eurovisión, la elección desde España e información de otros países participantes. La quinta categoría más utilizada es democracia (10%), donde se ofrece información sobre coberturas electorales, sucesos de interés nacional e internacional, y cohesión social.

En el caso de Finlandia, como en el español, los premios y nominaciones ocupan el mayor porcentaje de notas de prensa corporativas (15%). Le sigue innovación mediática (11%), donde presentan información sobre cambios estructurales e innovaciones tecnológicas que contribuyen a la modernización del medio. El cuarto y el quinto puesto lo ocupan cultura y educación y democracia (10%), donde se presentan notas de prensa sobre eventos culturales organizados por la corporación, programas culturales y educativos, ofertas formativas de la Yle y, en el caso de democracia, cobertura de elecciones y programación sobre cohesión social. También destacan el número de notas sobre información de plantilla, relativa a contrataciones, cambios de miembros y jubilaciones (9%).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Por otro lado, France Télévisions destina un 23% de sus notas de prensa corporativas a información sobre audiencias en sus diferentes canales y plataformas.

La mayoría de notas incluidas en esta categoría se refieren a la plataforma de telespectadores (*Rencontres téléspectateurs*). Le siguen con hasta 12 puntos de diferencia entretenimiento y democracia (11%), ficción y democracia (10%), y premios y reconocimientos (9%).

La Rai dedica un 27% de sus notas corporativas a cultura y educación y, en este sentido, es importante señalar que se destinan varias notas de prensa al mismo evento cultural. La segunda categoría es cultura corporativa, donde incluyen información sobre programación y valores del medio. La innovación mediática también es un tema destacado para el medio público italiano (8%).

Un 17% de las notas corporativas de la BBC son sobre información sobre plantilla, nombramientos y cambios en la directiva. Los discursos del director, Tony Hall, y otros miembros de la directiva, ocupan el segundo puesto, seguidos en empate por acuerdos y colaboraciones del ente con otras instituciones, accesibilidad e inclusividad en programación y entretenimiento.

Buenas prácticas en salas de prensa online

Es importante señalar que hay mucho margen de mejora en las salas de prensa online de las corporaciones públicas europeas, en especial en lo que se refiere a interacción con el usuario y a narrativa; es decir, la forma de comunicar sus actividades. Sin embargo, sí se detectan buenas prácticas que pueden servir de inspiración y guía para otras corporaciones.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Para anunciar los resultados de la iniciativa para público joven *Una nochevieja inolvidable*, RTVE creó una nota en la que mezcló formatos: vídeo, texto, y redes (Instagram principalmente). La corporación creó una experiencia transmedia de ficción de terror que parecía una fiesta de fin de año de la generación *millennial*, lo que generó un millón de impresiones en la cuenta de Instagram de Playz en las primeras 24 horas.

La sala de prensa de la Yle es sencilla y comprensible. Al entrar, el usuario puede elegir entre cuatro secciones: programas y contenido, venta de contenidos (*Yle sales*), marca y logos, y contacto. La primera de ellas incluye notas de prensa e imágenes de programas y contenido de la Yle, así como comunicaciones de programas y más información. La sección de ventas incluye también material de archivo para uso profesional. El usuario puede acceder a las diferentes categorías de notas desde cualquier sección.

En el caso de France Télévisions, para promocionar *le Club*, el club de telespectadores, la nota de prensa incluye información interactiva. El usuario puede apuntarse a diferentes actividades desde la propia nota de prensa: embajador cultural de FTV, concursos y premios. Esto permite que, en la difusión, los medios de comunicación puedan dar acceso directo al contenido que interesa a la audiencia, y así acortar el viaje del usuario hasta la información final.

En el caso de la BBC, incluyen *Media Packs*, paquetes que suponen una manera muy interesante y útil de agrupar contenido. La organización de la página dedicada a la sala de prensa online (*Media Centre*) se organiza, a diferencia de los demás PSM, por formato en vez de por contenido.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Los informes anuales de los casos analizados

Esta sección analiza de forma detallada los informes anuales publicados por las seis corporaciones objeto de estudio, prestando atención al contenido de los informes, a la evolución desde 2017 y a las buenas prácticas de cada medio.

Los informes anuales de RTBF

Los informes anuales de RTBF están en la sección de «informes de actividad», donde se incluyen los informes anuales desde 2016.

Tabla 27. Elementos básicos en los informes anuales de RTBF (2017-2020)

Ítem	2017	2018	2019	2020
Tagline	No	Nos importan todas las formas de ver el mundo.	Nos importan todas las formas de ver el mundo.	El medio de servicio público preferido de los valones y bruselenses.
Páginas	150	118	141	144
Quién	Producción interna.	Producción interna.	Producción interna.	Producción interna.
Para qué	x	Demostrar cómo la RTBF contribuye a la democracia, diversidad y originalidad.	Resultados del año y “compartir la pasión que mueve a todos los trabajadores”.	x
Inf. compañía	Sí	Sí	Sí	Sí

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gobernanza	Sí	Sí	Sí	Sí
Legislación	No	No	No	Sí
RRHH	Sí	Sí		Sí
Inf. financiera	Sí	Sí	Sí	Sí
Audiencia	Sí	Sí	Sí	Sí
Percepción	No	No	No	No
Valor/impacto	No	No	No	Sí

Fuente: elaboración propia (2017-2020)

La radiotelevisión belga dispone de un repositorio de informes desde 2016. A partir de 2020, da preferencia a la versión en línea y no al documento en PDF. El número de páginas apenas varía de un año a otro, así como el contenido estructural del informe.

Todos los informes abren con una carta del presidente de la corporación y un resumen ejecutivo, y algunos años incluyen la visión estratégica con las líneas principales en las que se centra la corporación ese año.

Con respecto al para qué; es decir, la razón por la que se publica el informe, solo en 2018 y en 2019 se explica explícitamente, y en los últimos tres años se incluye el Tagline o mensaje de marca con la promesa principal de la corporación.

Los informes anuales analizados de 2016 a 2020 incluyen información sobre:

- La compañía (información general, gobernanza, plantilla).
- Desempeño (cuentas, audiencia, percepción).
- Relaciones (colaboraciones y filiales).
- Se incluye un informe de mediación, con datos sobre demandas, quejas, sugerencias, felicitaciones y avisos negativos.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Es importante destacar que no se aportan datos sobre percepción en ningún informe de los analizados y no es hasta 2020 cuando se ofrece información sobre valor e impacto de la corporación.

En este sentido, se incluye una sección sobre valor, con ejemplos del trabajo de la RTBF en diversas áreas de impacto, como la comunicación y la educación. También ofrecen ejemplos sobre el progreso para reducir la emisión de carbono, mejorar en cuestiones de diversidad e igualdad, conectar con los más jóvenes y ser un medio accesible.

Gráfico 15. "Convertirse en jefe", un programa para mejorar las formas de liderazgo

Fuente: RTBF, informe anual 2021

El gráfico 15 muestra cómo se presentan ejemplos del valor que RTBF aporta a la sociedad. Se explica en qué consiste el programa y se aportan cifras de participación, horas de formación y porcentaje de mujeres y hombres.

Los informes anuales de RTVE

Tabla 28. Elementos básicos en los informes anuales de RTVE (2017-2020)

Ítem	2017	2018	2019	2020
Tagline	No	No	No	No
Páginas	x	x	x	x
Quién	Producción interna, AENOR y Ernst&Young.	Producción interna, AENOR y Ernst&Young.	Producción interna, AENOR y Ernst&Young.	Producción interna, AENOR y Ernst&Young.
Para qué	x	x	x	x
Inf. compañía	Sí	Sí	Sí	Sí
Gobernanza	Sí	Sí	Sí	Sí
Legislación	Sí	Sí	No	Sí
RRHH	No	Sí	Sí	Sí
Inf. financiera	Sí	Sí	Sí	Sí
Audiencia	Sí	Sí	Sí	Sí
Percepción	No	No	No	No
Valor/impacto	No	Sí	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia (2017-2020)

Los informes anuales de RTVE son el *Informe de gestión y cuentas anuales*, cuyo archivo se remonta a 2008, y la *Memoria de servicio público*, que comenzó a publicarse en 2007 y cuya última publicación fue en 2020.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El informe de cuentas aporta datos sobre sobre el desempeño de la corporación y presta especial atención a la información financiera.

No se observan cambios en contenido ni formato desde 2017 a 2020. Hasta 2009, los informes se dividían en cuatro: 1) cuentas consolidadas del Grupo RTVE; 2) cuentas anuales de la Corporación RTVE; 3) cuentas anuales de TVE; y 4) cuentas anuales de RNE. A partir de 2010, agrupan todas en las *Cuentas de la Corporación*.

La estructura no se modifica desde 2008, e incluye:

- Cuentas anuales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias, estado del patrimonio neto y estado de flujos de efectivo).
- Formulación de cuentas anuales.
- Informe de gestión, que incluye información sobre los canales, audiencias y programas más vistos.

Hasta 2011, las memorias eran de servicio público y no incluían estrategias ni desempeño en RSC. Si el usuario accede al archivo de memorias, la de 2007 es un archivo ZIP que incluye diferentes documentos que se corresponden con las diferentes secciones del informe. De 2008 a 2011, la memoria de servicio público incluye:

- Informes de las Comisiones del Consejo
- Organigrama
- Resultados económicos
- Resumen anual
- RTVE y RNE (desglose de programas, emisiones, producciones y medios)
- Medios interactivos
- Tecnología e innovación
- Fondo documental
- Defensora del Espectador
- Instituto RTVE
- Imagen corporativa
- Orquesta y coro

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

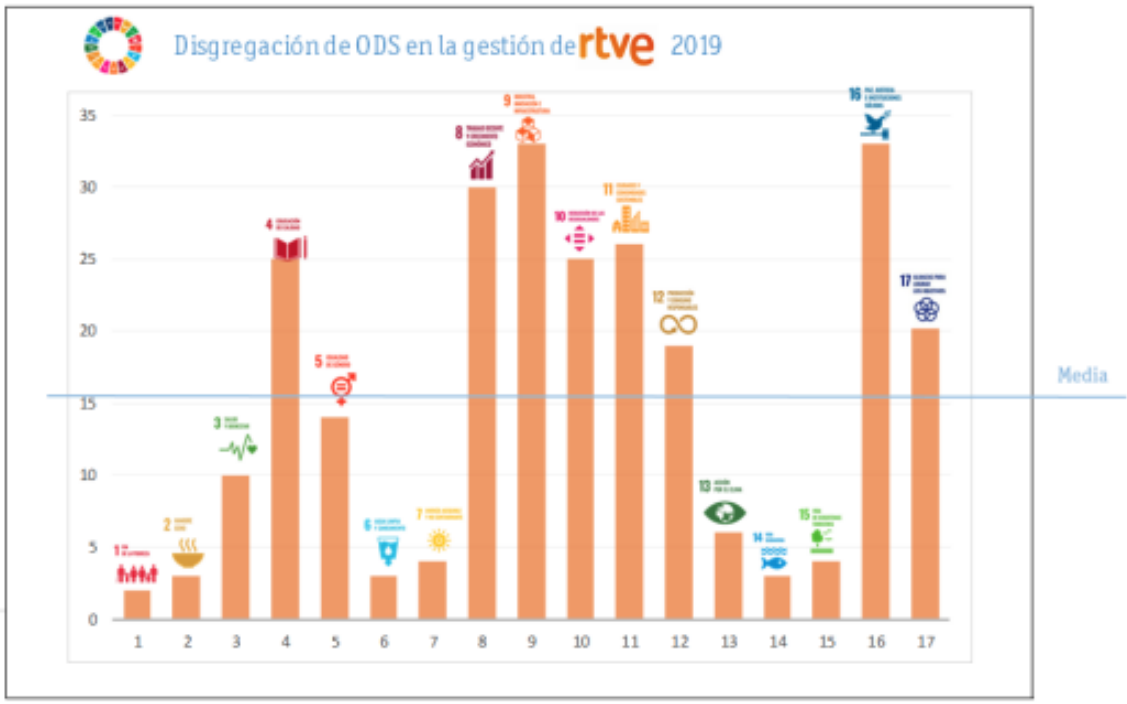
A partir de ese año, y al incluir acciones de responsabilidad social corporativa, se rediseñó el informe y la narrativa se enfocó en la responsabilidad corporativa y se convirtió en una declaración de intenciones y en hacer ver el cumplimiento de sus valores:

- Así somos, con información sobre la compañía.
- Consecuentes con el presupuesto, que incluye información sobre cuentas.
- Comprometidos con la sociedad, donde informan, como en los anteriores informes, sobre los servicios de televisión.
- Por las ondas, que aporta información sobre servicios de radio y audiencias.
- Desde los centros territoriales.
- Con medios interactivos, donde habla de desempeño en el territorio digital.
- Vivimos en un mundo global, donde se presta atención a relaciones internacionales.
- Siempre velamos por la defensa del espectador, que incluye el informe del defensor del espectador.
- Sin olvidar tu pasado, que aporta información sobre el fondo documental, una de las grandes apuestas de RTVE.
- Hacia el futuro, que presta atención a innovación y nuevas tecnologías.
- Somos responsables, con información sobre campañas solidarias, RRHH, campañas institucionales, medio ambiente,...
- Gracias a vosotros nos reconocen por nuestro trabajo, que incluye premios y reconocimientos.

En cuanto a la información sobre valor e impacto, a partir de 2019, informan sobre su desempeño con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su compromiso de "concienciar dentro y fuera de la corporación de que la Agenda 2030 es la ruta que todos tenemos que seguir". El informe incluye qué objetivos fueron prioritarios y el cumplimiento o no de cada uno de ellos, como se ve en el gráfico 16.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Gráfico 16. Los ODS en RTVE



Fuente: RTVE, Memoria de servicio público 2019

Los titulares y la forma de presentar los datos en las memorias de servicio público han cambiado drásticamente desde 2012 a 2018, aunque la información es la misma. Las diferencias entre un informe y otro son muy visibles: mientras que los primeros años la narrativa es informativa; es decir, se limitan a exponer lo que han hecho, a partir de 2018, el foco de redacción se pone en sus programas y logros (llegamos a todos, velamos por la defensa de la audiencia, etcétera). Los datos sobre percepción no se incluyen en ninguno de los informes analizados.

En cuanto a los informes de gestión y cuentas anuales, se aporta la misma información y del mismo modo en todos los años analizados.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Los informes anuales de Yle

Tabla 29. Elementos básicos en los informes anuales de Yle (2017-2020)

Ítem	2017	2018	2019	2020
Tagline	Esto es Yle	Esto es Yle	Yle en 2018	Yle 2019, tu historia
Páginas	En línea	En línea	En línea	En línea
Quién	Producción interna	Producción interna	Producción interna	Producción interna
Para qué	x	x	x	x
Inf. compañía	Sí	Sí	Sí	Sí
Gobernanza	Sí	Sí	Sí	Sí
Legislación	No	Sí	Sí	Sí
RRHH	Sí	Sí	Sí	Sí
Inf. financiera	Sí	Sí	Sí	Sí
Audiencia	Sí	Sí	Sí	Sí
Percepción	Sí	Sí	Sí	Sí
Valor/impacto	No	No	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia (2017-2020)

El "para qué" de los informes anuales de Yle se incluye de forma general en el archivo, con documentos desde 1926. La corporación informa sobre:

- Cómo han cumplido con los requisitos impuestos por la ley.
- Cómo los finlandeses consumen su contenido.
- La importancia de Yle para los finlandeses.
- Su compromiso con las operaciones responsables.
- Cuentas anuales y cómo utilizan la tasa que reciben de los finlandeses.

USC UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

Aunque desde 2018 ofrecen un informe anual en línea, los informes anuales de la Yle son en realidad varios:

- Informe del Consejo de Administración y cuentas anuales, que incluye información sobre desempeño en materia de finanzas.
- Informe de gobernanza corporativa, que incluye información sobre cómo se rige la corporación y legislación.
- Informe del Consejo de Supervisión al Parlamento, producido por el consejo de redactores.
- Tabla de sostenibilidad GRI (*Global Reporting Initiative*), que a partir de 2018 se puede consultar en línea (política de responsabilidad, y responsabilidad medioambiental, social y financiera).
- Informe de Yle a FICORA (la Autoridad Reguladora de Comunicaciones Finesa).
- Plan de acción.
- Relaciones con el consumidor: datos de audiencia y percepción.
- Dossier de la organización: presentación general de la Yle para mostrar qué es y qué hace de un vistazo.
- El año de Yle en gráficos, que incluye un resumen visual en línea del desempeño de la organización durante el año.

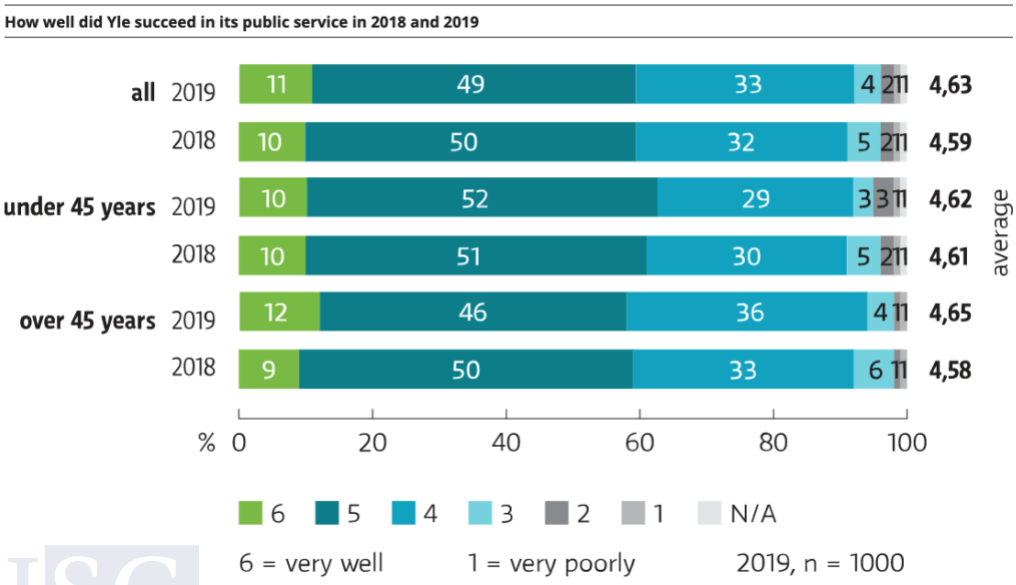
Yle es la única corporación que ofrece su mensaje de marca todos los años y no lo cambia nunca: This is Yle (Esto es la Yle). Además, de forma pionera, empezaron en 2016 a publicar buena parte de su información corporativa en línea y no en el informe anual. También es la única de las analizadas que ofrece cada año datos sobre percepción, atendiendo a cómo las audiencias y grupos de interés perciben la calidad del medio, la transparencia, el *value for money*, y la calidad de la información y los servicios de noticias

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Los informes de RSC se publican en línea desde 2017. A partir de 2018, se publica un informe-resumen del año que se ha simplificado de un año a otro y se divide en cinco áreas: año operativo 2019 –carta de la directora, entorno operativo y estrategia, valor para las audiencias–; personal –cultura corporativa, bienestar en el trabajo y cifras clave–; contenido y servicios –diálogo con audiencias, destacados del año, principales contenidos en diferentes medios–; economía –resumen cuentas anuales–; y responsabilidad –social, medioambiental, financiera–.

En cuanto a la información sobre valor/impacto, desde 2019 publican una sección en línea titulada "Nuestro valor para las audiencias", donde aporta datos a partir de encuestas realizadas por varias consultorías finesas. El gráfico a continuación (gráfico 17) ofrece datos sobre cómo de exitosos han sido en el cumplimiento de servicio público según sus audiencias, por tramos de edad.

Gráfico 17. Cumplimiento de servicio público según audiencias (verde: puntuación excelente; gris: puntuación pésima)



Fuente: Yle, web corporativa

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Los informes anuales de FTV

Tabla 30. Elementos básicos en los informes anuales de France Télévisions (2017-2020)

Ítem	2017	2018	2019	2020
Tagline	No	No	Para nosotros, cada forma de ver el mundo cuenta.	No
Páginas	177 (solo informe financiero)	12 (solo informe financiero)	51 + 35 (informe de valor)	36
Quién	Producción interna.	Producción interna.	Producción interna.	Producción interna.
Para qué	x	Solo informe financiero.	Resultados del año y «compartir la pasión que mueve a todos los trabajado.	Demostrar el rol vital que desempeñamos para todos los franceses.
Inf. compañía	Sí	No	Sí	Sí
Gobernanza	No	No	Sí	Sí
Legislación	No	No	No	No
RRHH	No	No	Sí	Sí
Inf. financiera	Sí	Sí	Sí	Sí
Audiencia	No	No	Sí	Sí
Percepción	No	No	No	No
Valor/impacto	No	No	Sí	No

Fuente: elaboración propia (2017-2020)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

La forma de acceder a los informes anuales de la radiotelevisión pública francesa es diferente al resto. El usuario accede a través de una subsección de quiénes somos que se titula "nuestras cifras", y allí se puede consultar el último informe y un repositorio desde 2015. En 2016 y 2017, solo se publica el *volet financier* o informe financiero, que incluye únicamente información financiera.

En 2019 publican *France Télévisions, createur de liens et de valeurs* (FTV, creador de conexiones y valores), un informe con la intención de demostrar el valor del proyecto cultural de la corporación: "hacer de la televisión un arte popular e innovador teniendo en cuenta a toda la población francesa".

La narrativa de este informe se basa en los logros de la corporación y en el valor que ofrece (nada se hace sin vosotros, una empresa ciudadana, inventar la televisión de mañana, etcétera). El gráfico a continuación (gráfico 18) muestra una de las cifras destacadas del informe, donde explican cómo contribuyen a la creatividad, al sector audiovisual y a la producción europea.

Gráfico 18. FTV, contribuyendo a la creación audiovisual

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Fuente: *FTV, creador de conexiones y valores*, 2019

Aunque no pertenece al periodo analizado, en 2021 también publicaron un estudio completo del impacto socio-económico de la corporación, poniendo atención a:

- El empleo generado: cada empleo directo de FTV genera 5,1 puestos de trabajo complementarios en la economía francesa.
- El valor añadido: cada euro invertido en FTV genera 2,4 euros más en la economía francesa.
- Por cada euro de la Contribución al Audiovisual Público –el canon en Francia-, se generan 2,3 euros de producción en Francia gracias a la actividad del grupo.

Es importante apuntar que, para acceder al estudio, el usuario tiene que entrar en la sección quiénes somos, y de ahí en la subsección *Nuestra huella socio-económica*.

Los informes anuales de la RAI

Tabla 31. Elementos básicos en los informes anuales de la Rai (2017-2020)

Ítem	2017	2018	2019	2020
Tagline	No	No	No	No
Páginas	362 (cuentas) + 136 (informe social)	408 (cuentas) + 156 (informe social)	402 (cuentas) + 236 (informe social)	420 (cuentas) + 288 (informe de sostenibilidad)
Quién	Producción interna.	Producción interna, PwC, KPMG.	Producción interna, PwC.	Producción interna, PwC.
Para qué	Un diálogo constante con la empresa y con todos los grupos de interés.	x		x
Inf. compañía	Sí.	Sí	Sí	Sí
Gobernanza	Sí	Sí	Sí	Sí

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Legislación	No	Sí	No	Sí
RRHH	Sí	Sí	Sí	Sí
Inf. financiera	Sí	Sí	Sí	Sí
Audiencia	Sí	Sí	Sí	Sí
Percepción	No	Sí	Sí	Sí
Valor/impacto	No	No	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia (2017-2020)

La RAI ofrece un repositorio de sus informes financieros desde 2013, informes anuales desde 2017 e informe social en 2014 y a partir de 2018. Los informes sociales comienzan con una carta a los grupos de interés.

A partir de 2020, el informe social cambia su nombre a informe de sostenibilidad, con la misma estructura que hasta entonces, aunque añadiendo el desempeño de la corporación con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El informe social se estructura en:

- Identidad del grupo RAI
- Huella sobre el medio ambiente
- Grupos de interés
- Nuestros proveedores
- Personal
- Nuestro sistema de control interno y gestión de riesgos
- Indicadores GRI

USC UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

Un ejemplo de la incorporación de los ODS a la narrativa del informe es el que se muestra en el gráfico 19, donde la corporación ofrece ejemplos de cómo han velado por el cumplimiento del objetivo de salud y bienestar a través de su programación.

Gráfico 19. Desempeño de la RAI con respecto al ODS 3

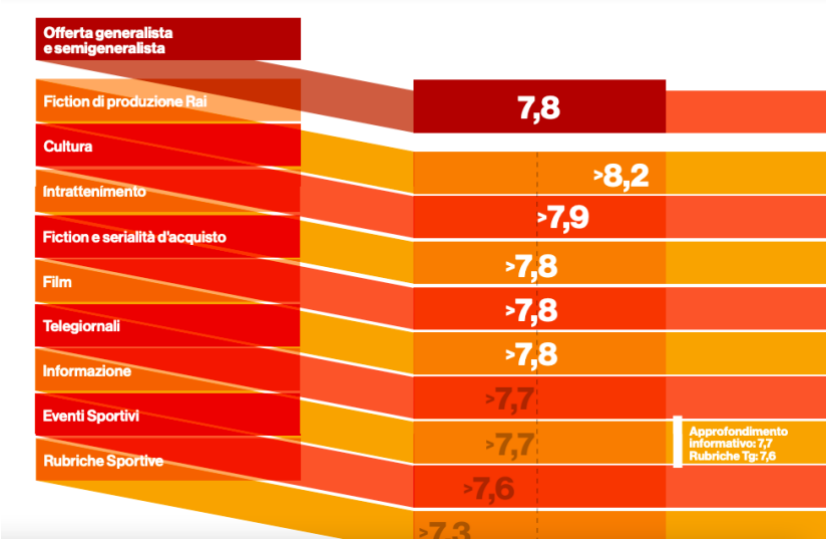
Fuente: informe social RAI 2020

Ninguno de los informes incluye el mensaje de marca. Desde 2018, incluyen una subsección dentro de *Nuestros grupos de interés*, con un análisis de la calidad percibida de la oferta editorial de RAI. En el informe de 2019 indican que disponen de un panel exclusivo con el que realizan encuestas mensuales y semestrales.

En cuanto al impacto, desde 2019 informan brevemente, en el cuerpo del texto del informe financiero, del impacto socio-económico de la RAI: cada euro que recibe la compañía genera 2,90 euros en la cadena de valor. Este argumento también se utiliza en términos de legitimidad, destacando que cada euro que llega a la RAI a través del canon genera 1,33 euros en la economía del país.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 20. Índice de satisfacción de la programación de RAI por género



Fuente: informe social RAI 2020

Los informes anuales son financieros en gran parte, y ofrecen una sección inicial con datos sobre audiencia, la compañía, el mercado audiovisual italiano, e información sobre cada uno de los canales y plataformas de las que dispone.

Los informes anuales de la BBC

Tabla 32. Elementos básicos en los informes anuales de la BBC (2017-2020)

Ítem	2017	2018	2019	2020
Tagline	No	No	No	No
Páginas	192	272	292	268
Quién	Producción interna.	Producción interna.	Producción interna.	Producción interna.
Para qué	Mostrar cómo la BBC ha ofrecido valor a través de sus cinco	Mostrar cómo han progresado con respecto a sus objetivos, así	Mostrar los numerosos ejemplos de un gran año para la	x

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

	propósitos principales	como mostrar los cambios con respecto a cómo miden su desempeño.	creatividad en la BBC.	
Inf. compañía	Sí	Sí	Sí	Sí
Gobernanza	Sí	Sí	Sí	Sí
Legislación	Sí	Sí	No	Sí
RRHH	Sí	Sí	Sí	Sí
Inf. financiera	Sí	Sí	Sí	Sí
Audiencia	Sí	Sí	Sí	Sí
Percepción	Sí	Sí	Sí	Sí
Valor/impacto	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia (2017-2020)

El informe anual de la BBC incluye una evaluación del desempeño de la corporación y el informe de cuentas. La estructura es similar todos los años:

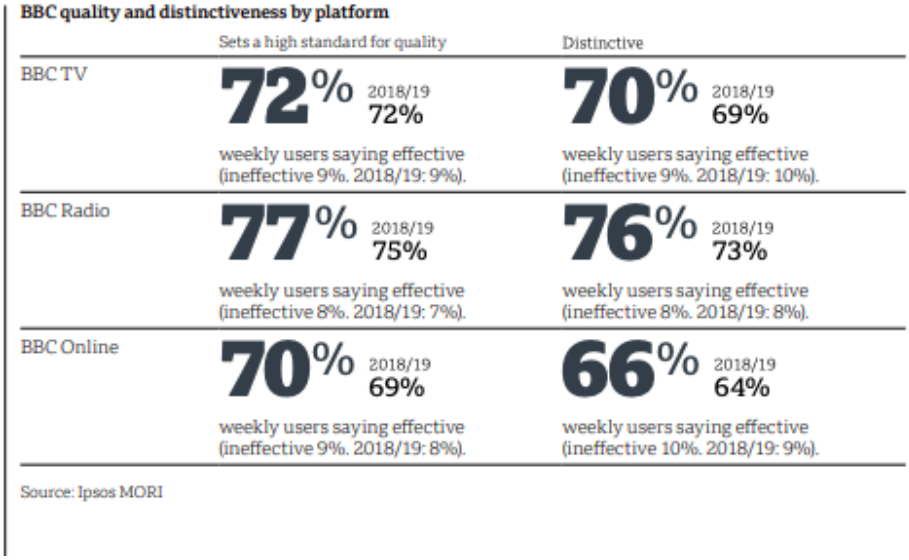
- Introducción con resumen ejecutivo y el cumplimiento de su misión de Educar, Informar y Entretener.
- Informe estratégico, que incluye información sobre la estrategia, propósitos, contexto del mercado y datos de audiencia, y operaciones comerciales.
- Cuentas anuales.
- Información adicional.

Ningún informe incluye el tagline, pero sí la misión, vigente desde los inicios de la corporación (educar, informar, entretener).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Los datos sobre percepción siempre están presentes en los informes anuales. Un ejemplo es el que se muestra en el gráfico 21, con datos por plataforma (TV, radio, online) sobre la percepción de la calidad y diferenciación de los contenidos de la BBC.

Gráfico 21. Percepción de la calidad y diferenciación de la BBC



BBC quality and distinctiveness by platform

	Sets a high standard for quality	Distinctive
BBC TV	72% 2018/19 72% weekly users saying effective (ineffective 9%. 2018/19: 9%).	70% 2018/19 69% weekly users saying effective (ineffective 9%. 2018/19: 10%).
BBC Radio	77% 2018/19 75% weekly users saying effective (ineffective 8%. 2018/19: 7%).	76% 2018/19 73% weekly users saying effective (ineffective 8%. 2018/19: 8%).
BBC Online	70% 2018/19 69% weekly users saying effective (ineffective 9%. 2018/19: 8%).	66% 2018/19 64% weekly users saying effective (ineffective 10%. 2018/19: 9%).

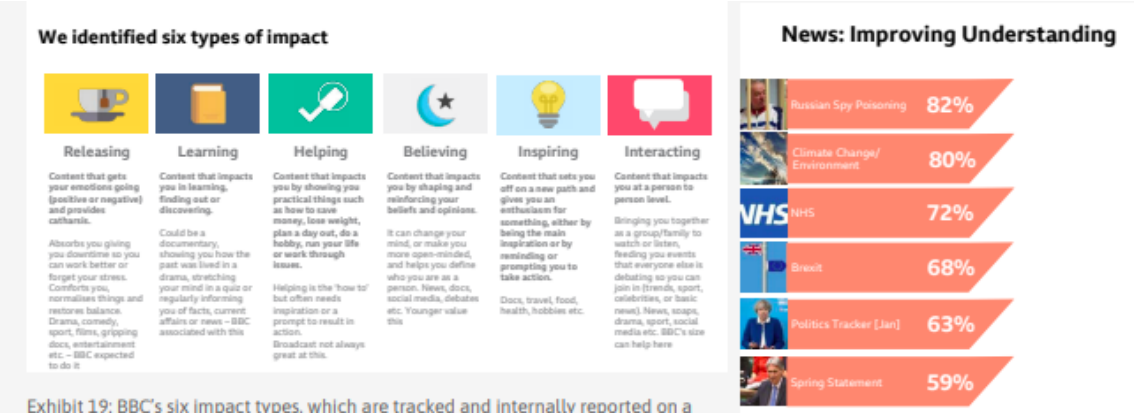
Source: Ipsos MORI

Fuente: *Informe anual y de cuentas*, BBC, 2019

Sobre el valor e impacto, incluye información sobre la contribución de la BBC al sector creativo, la contribución a la cultura y el impacto en la democracia. Además, nivel interno, la BBC identificó, a través de su departamento *BBC Audience Research*, seis tipos de impacto, que se monitorean y se comunican de manera interna de manera regular. Además, se realizan encuestas periódicamente para medir cuánto ha mejorado la comprensión de la audiencia británica en ciertos temas gracias al consumo de la BBC.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gráfico 22. Áreas en la que contribuye la BBC



Fuente: *Mirrors or Movers: The SuperPower of Media* (2020)

Así, la BBC ofrece contenido relajante, de aprendizaje, que ayuda, que hace creer, que inspira y que interactúa. En el mismo informe mencionado en el gráfico, se ofrecen algunos ejemplos de impacto a nivel programa. Por ejemplo, Blue Planet II, el programa de naturaleza marítima, tuvo un impacto en la conducta diaria de la audiencia, según sus propias encuestas. Un 79% de los telespectadores se sintió inspirado por el programa, y el tráfico web en webs dedicadas al reciclaje de plástico aumentó de un 35 a un 169%.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Resultados de las entrevistas

El siguiente apartado incluye los resultados principales de las entrevistas llevadas a cabo a profesionales de los medios de comunicación e investigadores de medios de servicio público. Se estructura siguiendo el esquema principal de la entrevista y los temas recurrentes resultado de las conversaciones.

Todas las entrevistas se realizaron en 2022. En el caso de Azahara Cañedo y Ana López Cepeda se llevaron a cabo por escrito y en el caso de Federico García Llanos, Xosé Pereira y Tomas Coppens, por la plataforma Teams.

Los retos del valor público

Esta subsección incluye fragmentos de las entrevistas relacionados con los retos de los medios de servicio público con respecto a la medición, evaluación y comunicación del valor que aportan.

La cultura corporativa

La cultura corporativa desempeña un papel fundamental para la medición y comunicación del valor público. Según Coppens es un desafío convencer a los directores de canales y programas de la necesidad de medir el valor, primero por desconocimiento y segundo por miedo a los resultados. En cuanto a la dirección, apunta Coppens, suele estar de acuerdo con estas iniciativas:

> "A nivel canal es más complicado, porque hasta que llegamos había una cultura en VRT donde se hablaba del impacto hacia fuera (en comunicación de la corporación -mercado, ratings, política), pero no a nivel interno. Así que algunos canales, al principio, no querían saber qué era valor público ni cómo medirlo porque no estaban seguros de que lo que hacían tuviera un valor real" (Coppens, entrevista).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Lo positivo de trabajar en un departamento de investigación, continúa Coppens,

> "es que se trabaja de manera independiente al resto de la corporación. Nuestro trabajo está directamente supervisado por el CEO. A medida que comenzamos a trabajar en valor público, no solo se empezó a valorar para la comunicación, sino que se entendió cómo esto podía ayudar a redefinir la estrategia en cada canal. La mayoría de los canales lo ven ahora como un punto positivo, y ahora cada uno de ellos define sus propios KPIs que ya no se basan tanto con los resultados, sino en los beneficios. Por ejemplo, queremos que la gente nos asocie con inspirar, y entonces buscamos indicadores que nos ayuden a medir eso" (Coppens, entrevista).

Los recursos económicos

Aunque es un reto para los PSM a nivel europeo, en el caso de VRT son afortunados, apunta Coppens, porque existe una larga tradición de inversión en investigación, tienen un panel de 3.000 personas que permite analizar lo que necesiten.

El valor público

En la siguiente subsección se presentan fragmentos de las entrevistas relacionados con la concepción, medición y comunicación del valor público, según la visión de profesionales de los medios de servicio público y académicos especializados en radiotelevisión.

El valor público es subjetivo, aunque necesita una definición por corporación

Definir el valor es una cuestión compleja para todas las radiotelevisiones. No solo las vinculadas a las entrevistas realizadas, sino las analizadas durante esta tesis doctoral. Así lo apunta López Cepeda, que afirma que el término de valor público es un elemento muy difícil y complejo de conceptualizar desde la transición digital y hasta la actualidad. La investigadora cree que el nuevo ecosistema mediático dificulta su definición:

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> "No creo que se trate de un concepto único. Se podría definir a través de sus componentes: la clave está en determinar cuáles son esos componentes. Podríamos hablar de diversidad, innovación, independencia, participación, cohesión, rendición de cuentas…. En definitiva, yo creo que de lo que se trata es de definir qué deben aportar los PSM en cada escenario mediático. En este momento en el que este ha cambiado es fundamental determinar qué valores deben y pueden aportar los PSM diferenciándose del resto de medios" (López Cepeda, entrevista).

Definir qué debe aportar la radiotelevisión pública y categorizar esa aportación a través de valores ha sido la estrategia de la VRT, como punta Coppens. En el caso de la radiotelevisión belga, el valor se basa en la misión de la corporación, que el propio contrato con el gobierno establece resume en tres pilares fundamentales: informar, conectar e inspirar.

Tabla 33. Matriz del valor en la VRT belga

Misión	KPIs por canal	Áreas de impacto
Informar		Democracia
Conectar		Sociedad
Inspirar		Cultura

Fuente: elaboración propia a partir de entrevista a Tomas Coppens (2022)

La columna de KPIs por canal de la matriz que se presenta en la tabla 33 es totalmente distinta de un canal a otro, porque no se entiende lo mismo por inspirar en un canal de cultura que en un canal generalista. Ahora se está definiendo qué significan para cada canal esas misiones. A partir de ahí se establecen diferentes indicadores, se encuestan y se investigan.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Cañedo insiste en la importancia de hablar de y comunicar el valor público, porque de lo que no se habla no existe. Mientras las radiotelevisiones públicas, apunta, prestan poca atención a este tema, en paralelo se está extendido el discurso sobre por qué no deberían existir. Considera que es importante desarrollar indicadores que permitan medir el impacto y transmitirlo a la sociedad de manera comprensible. Porque, si para los propios investigadores y profesionales es complicado definir el concepto de valor público de los PSM, para el ciudadano medio puede ser una odisea entenderlo.

Al respecto, Pereira indica que los medios de servicio público atienden, desde sus inicios, a unas funciones básicas: "el valor de la garantía de la información, el valor ético de un entretenimiento de calidad, el valor moral y social a las personas, el valor de poder atender a contenidos de servicio público para la ciudadanía aunque no económicamente rentables...." (Pereira, entrevista).

En la actualidad, continúa Pereira, los hábitos de consumo cambiaron y también las necesidades de la audiencia.

> "Y ahí es donde también debemos, como radiotelevisiones públicas, aportar valor: ética sobre gestión de datos de la ciudadanía en beneficio de la ciudadanía, la garantía de que el consumo multidispositivo sea eficaz, la garantía de servicio en plataformas ajenas" (Pereira, entrevista).

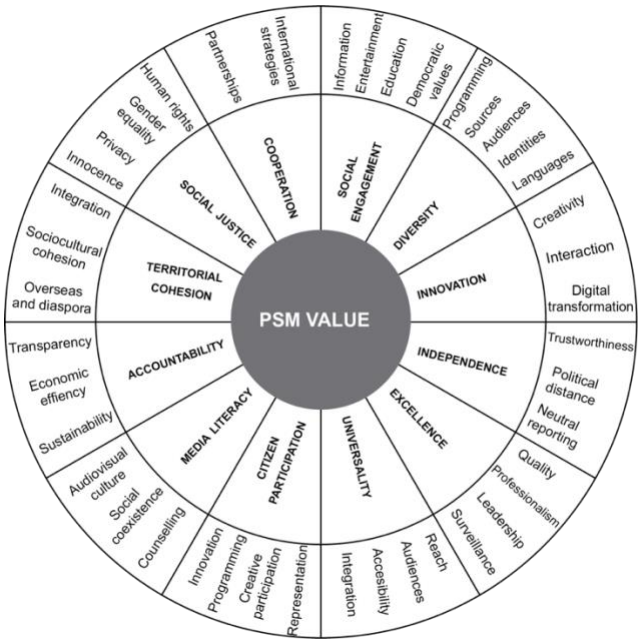
Por otro lado, también indica que hay una serie de valores que han modificado su contenido, como es el caso de la proximidad. Antes, se trataba de una proximidad geográfica y cultural (como en el caso de la CRTVG, su conexión con audiencias de Argentina):

> "Hoy la proximidad es generacional. Un joven gallego seguramente compartirá más con un t*iktoker* de Miami que con una historia del pueblo que contamos. Las nuevas tecnologías permitieron que estemos tan lejos del vecino de al lado como de un estudiante de Canadá".

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Azahara Cañedo, junto con otras dos compañeras investigadoras, realizó un estudio para entender el valor público aplicado a los PSM en Europa. Apunta que la conceptualización del valor público en los PSM es una cuestión compleja, ya que se vincula inherentemente a una dimensión práctica relacionada con los contextos sociales, políticos y económicos en los que estos medios operan. No obstante, las autoras identificaron doce elementos comunes al conjunto de los PSM, en el ámbito europeo, lo que les permitió proponer una definición a partir como una sopa en la que se incluyen diferentes ingredientes, sazonados en mayor o menor medida en función del medio.

Gráfico 23. Los doce elementos comunes del valor de los PSM en Europa



Fuente: Cañedo, Rodríguez Castro y López Cepeda (2022)

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Continúa Cañedo apuntando que, en su adaptación a la sociedad de internet, estos componentes son preponderados de una manera diferente a cómo lo serían en el contexto hertziano tradicional, lo que no significa que algunos pierdan su significado, simplemente son reconfigurados en función de la nueva realidad.

Cañedo opina que se debe prestar especial atención a cuatro de estos elementos:

> "En primer lugar, a la participación ciudadana, un componente tradicionalmente olvidado, pero del que se puede explotar toda su potencialidad en el ámbito digital, especialmente a nivel discurso. Otro elemento clave es el de la alfabetización mediática en un contexto dominado por los altos niveles de desinformación que circulan por las redes sociales sin filtros previos.
>
> Por su parte, la innovación –a nivel tecnológico pero, sobre todo, organizativo– es un reto también determinante, especialmente en lo que refiere a la actualización de los perfiles profesionales, ya que la alta resistencia al cambio y la desactualización de competencias de los trabajadores de los PSM es altamente preocupante. Esto último iría vinculado con el elemento de la excelencia, en concreto con la profesionalidad" (Cañedo, entrevista).

Las formas de medir y comunicar el valor público

En VRT empezaron a medir el valor como una fase experimental en 2010, aunque de manera estructurada desde 2016. Tomas Coppens era investigador en la universidad y empezó a trabajar para la radiotelevisión pública flamenca, ya que su doctorado tenía que ver con el impacto de los medios de servicio público.

El departamento de investigación de la VRT comunica de manera interna a los directores canales el impacto de cada uno de ellos, y desde cada canal se decide qué se hace con la información: si se lo comunican a los creadores y productores de contenido, y, más adelante, si se comparten los resultados en el informe anual.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En la CRTVG, el valor se mide de 3 maneras distintas, aunque la tendencia es el análisis etnográfico. La primera y más tradicional es la medición de rating, a través de la cual analizan perfiles de audiencias. También utilizan encuestas de medidores de audiencia que tienen valores cualitativos, como la percepción.

En la actualidad, preparan la contratación de una encuesta que analice el valor de servicio público que tiene la CRTVG, con un panel que durante aportará información durante 12 meses sobre la evolución de la percepción y reputación de la radiotelevisión gallega.

Sobre la comunicación interdepartamental, Pereira apunta que, desde el departamento de innovación se creó una metodología, se le explicó a cada departamento, se consensuó y a partir de ahí se elaboró el pliego de condiciones para realizar el concurso público.

En este sentido, incide en la importancia de que exista el diálogo entre departamentos y que haya un equipo que lo pone en común.

Hay una tendencia mayor a medir el valor a nivel contenido

Medir el valor público es *per se* una tarea compleja para cualquier radiotelevisión pública. En la VRT, Tomas Coppens indica que normalmente esta medición se hace a nivel contenidos: programa, evento, cuenta en Instagram, pódcast... También se realiza a nivel canal y a nivel corporativo, aunque este último de manera menos estructurada, porque exige la comunicación interdepartamental y un mayor número de recursos humanos, logísticos y económicos.

La encuesta es el método más utilizado para evaluar el valor

En el caso de la VRT, contratan anualmente un panel de 3000 personas que representa a la sociedad belga y a todas las franjas de edad, lo que, según Coppens, facilita su trabajo y las evaluaciones de impacto.

USC UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

En el caso de la CRTVG, se basan en los informes producidos por los medidores de audiencias. Por ejemplo, el perfilado que les da Kantar Media a nivel de consumo, los desarrollos de percepción que les da EGM... Ahora está en marcha la contratación de una encuesta, como se indicaba anteriormente, que analice la percepción de servicio público.

López Cepeda también indica que la encuesta es lo más habitual, después de investigar la forma de medir y comunicar el valor de diferentes radiotelevisiones públicas, así como la forma de definir el valor del servicio público de comunicación a nivel europeo.

La comunicación para la legitimidad y la mejora de la percepción

Los PSM necesitan reubicarse para recuperar su legitimidad

Esta es una de las respuestas unánimes. Los medios de servicio público tienen por delante el reto de encontrar su lugar y recuperar así el apoyo social que han perdido progresivamente.

La medición y comunicación del valor es fundamental, indica López Cepeda, desde una triple perspectiva: para los agentes de las políticas públicas, para los propios profesionales y para la sociedad. Solo así se podrán cumplir las misiones de los medios audiovisuales públicos y la sociedad podrá conocer su verdadero valor. Si no se hace de este modo, afirma, se caerá en una crisis de legitimidad que impedirá que los medios públicos superen sus retos. La autora indica:

> "Hay un problema actual de desconocimiento de los PSM. Si preguntamos entre los jóvenes, muchos no conocen el valor de estos servicios porque no hay una educación sobre su importancia. Es fundamental dar a conocer esos valores, su relevancia y el problema de relegar la información y entretenimiento al sector privado sin más" (López Cepeda, Entrevista).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Los medios de servicio público, apunta Pereira, son piezas imprescindibles para mantener la esencia de la democracia. Esto es así porque nuestros dueños son los Parlamentos, que es quien garantiza un entorno democrático:

> "Somos la guinda del pastel de la esencia democrática, y nosotros nos tenemos que adaptar a los avances. El valor público debe mantener un mínimo común de calidad y preocupación por la sociedad, el mínimo común denominador" (Pereira, entrevista).

Continúa Pereira haciendo hincapié en que el valor público debe mantener un mínimo común de calidad y preocupación por la ciudadanía, y que ese valor debería ser extensible a los medios públicos y comerciales, aunque son los públicos los que más se ajustan a esto. Hoy, Mediaset y Atresmedia, están aumentando su sensibilidad por lo social y el servicio público, y se preocupan por comunicar la defensa por ese "mínimo común denominador" que es parte de los medios públicos y es fundamental en una democracia.

La comunicación del valor puede ser una pieza clave para la mejora interna y externa de la organización

Comunicar el valor del servicio público mejora radicalmente la legitimidad de los medios de servicio público y la percepción de los grupos de interés, afirma Pereira. Cuenta la anécdota de una reunión reciente con los directores de comunicación de diferentes empresas audiovisuales de Galicia, donde la transparencia desempeñó un papel esencial para la buena reputación y colaboración con ellas.

En una charla sobre el por qué de la cesión de la señal de CRTVG a YouTube, Pereira contestaba:

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

> "Podemos ver el mundo de dos maneras: como El Corte Inglés o como Inditex. Si lo vemos como El Corte Inglés, hacemos un edificio espectacular donde ofrecemos de todo, pero tengo que buscar la manera de que la gente venga. Si lo vemos como Inditex, primero miro en qué calles se mueve la gente, y en la mejor calle, monto mi tienda, y cuanto más espectacular mejor. Y las calles en Internet son las plataformas (Netflix, Amazon o YouTube). Y allí está la gente, especialmente joven" (Pereira, entrevista).

La comunicación externa del valor necesita propuestas de mejora

¿Realmente importa a la audiencia lo que hacemos o cómo beneficia lo que consumimos? Coppens apunta que considera que no es algo que sea tan fácil de introducir en la audiencia.

Cañedo apunta que, sin duda, esta es la clave porque uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los PSM tiene que ver con el alto grado de desinformación al respecto. Los ataques neoliberales a los que han sido sometidos estos medios (en España es clarísimo en el caso de las televisiones autonómicas), jugando siempre con un discurso completamente desubicado e interesado, lo único que buscan es posicionar a la ciudadanía en contra de los PSM.

Desde la perspectiva de la autora:

> "Lo inteligente en estas situaciones no es mantenerse al margen, hay que actuar, hay que comunicar, porque si no estamos perdidos. La única forma de contrarrestar estos discursos es generando información al respecto del valor público que aportan los PSM. Por ejemplo, si el político de turno dice que hay que cerrarlos porque son muy caros, contrarrestamos comunicando el valor económico que aportamos al territorio mediante la apuesta por el audiovisual regional. Creo que uno de los grandes problemas históricos de los PSM es que se han quedado callados, asumiendo críticas que son cuestionables" (Cañedo, entrevista).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

En la CRTVG, comunicar el valor se realiza de tres maneras: comunicando contenidos sectoriales –que tienen poca audiencia, y gran relevancia– que aportan un valor importante de servicio público –según la concepción de la directiva actual-; adaptando los contenidos a la diversidad y a la accesibilidad; y a través del informe anual que se realiza en el departamento de gestión. De esta memoria, se extrae la de servicio público, que se lleva a cabo en el departamento de proyección social y que pide una interpretación de los datos más humana.

A nivel nacional, en el caso de RTVE, las televisiones comerciales avanzan en la concepción de servicio público y en hacérselo ver a la audiencia, mientras que RTVE pierde terreno:

> "Aunque existen evidencias más que suficientes para demostrar el valor que aporta, mientras las grandes competidoras comerciales lideran el estandarte de servicio público, RTVE se está quedando atrás" (Llano Sabugueiro, entrevista).

En VRT, la comunicación del impacto ya es una prioridad estratégica debido al nuevo contrato con el gobierno de 2021:

> "En este contrato hay una serie de KPIs relacionados con el impacto. A nivel externo, la comunicación del valor se realiza, en el caso de la VRT, a través de los informes anuales. No se mide a nivel audiencia, porque no se lee el informe anual ni a nivel prensa, pero sí se puede decir que beneficia políticamente. Ayuda a cambiar la perspectiva que se tiene a nivel político, que creía que a las radiotelevisiones públicas solo les interesaban las cifras de audiencia. Ahora entienden que nos importa que si no hay audiencia, no hay impacto".

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Los retos de los PSM

Reto económico

Este es el más importante, dice Coppens. "Sin dinero y sin audiencia no tenemos nada, y siempre serán los principales retos. Estamos a nivel de recortes desde hace 15 años, y nadie ve el fin" (Coppens, entrevista).

López Cepeda considera que aquí la clave es encontrar una fuente independiente y estable de financiación: "Hasta ahora parece que el canon directo era una forma adecuada, aunque, apunta, está poniendo en duda incluso en países donde tradicionalmente ha tenido un fuerte impulso" (López Cepeda, entrevista).

Continúa López Cepeda, sobre el gran reto de financiación y sostenibilidad, apuntando que en España se está debatiendo si funciona una RTVE sin publicidad con un canon indirecto de medios privados en el que también participen las plataformas OTT y las plataformas de compartición de vídeos. Sin embargo,

> "el problema, en este caso, es la dependencia de los ingresos ajenos. Los presupuestos públicos se justifican precisamente por el valor que aportan estos medios, pero pueden generar dependencia política. Y la publicidad también genera dependencia de ingresos ajenos" (López Cepeda, entrevista).

Propone López Cepeda buscar un equilibrio de todas las formas de financiación y, para que siga funcionando el canon directo en los países donde tradicionalmente ha funcionado, dar respuesta al tercero de los retos: la reconexión con las audiencias.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Cañedo también afirma que, a nivel económico, más allá de luchar contra la tendencia histórica de reducción de presupuestos, las radiotelevisiones públicas tienen que enfrentarse al reto de definir cómo monetizar el entorno multiplataforma sin vulnerar los principios éticos que deben regir su actuación (es decir, sin vulnerar la privacidad del usuario ni invadir su consumo).

Migración de audiencias y conexión con los más jóvenes

Es un desafío para los medios públicos el seguir conectado con audiencias que cada día son más fieles a las nuevas plataformas y menos a las tradicionales, que en el caso de las radiotelevisiones públicas son la radio y la televisión. En este sentido, Pereira apunta que "la audiencia migra a redes sociales, en las que sí tenemos una presencia, pero es una red que no podemos controlar. Es difícil seguir conectando con una audiencia por todos lados" (Pereira, entrevista).

Un reto histórico, aunque vigente. López Cepeda considera que es necesario reconectar con las audiencias, en especial con las más jóvenes. Hay que readaptarse tecnológicamente, buscar nuevas formas de participación y encontrar el lugar que deben ocupar los medios públicos en el nuevo escenario mediático.

También Pereira apunta que los más jóvenes están en las plataformas y el lugar de las radiotelevisiones públicas se ha diluido, y les está costando adaptarse. De hecho, afirma que:

> "no hay ninguna referencia de medio de servicio público en el entorno digital, y aunque la BBC sí lo sea en el imaginario colectivo, nada tiene que ver con la realidad. Cualquier referencia audiovisual tiene tres palabras detrás: Netflix, Amazon Prime o YouTube" (Pereira, entrevista).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Es interesante lo que apunta Pereira, ya que los medios de servicio público dejan de ser una referencia y lo son las plataformas en las que se vuelcan los contenidos. Las críticas sobre esto, vinculadas al servicio público y universal, no tienen fundamento ya que los contenidos producidos por los medios de servicio público que se ofrecen en plataformas están, siempre y en todo caso, duplicados, y les dan una segunda vida o vida coexistente, siempre y cuando no sean coproducciones.

Narrativa sobre la inversión

Convencer a la clase política de que sigue valiendo la pena invertir en medios públicoses otro gran reto, apunta Coppens, sobre todo en un mundo cada vez más fragmentado.

En este sentido, continúa Llanos haciendo un repaso de la evolución de la RTVE, "de ser un gigante a un granito de arena en el panorama audiovisual", por lo que cada vez es más complicado hacer entender la necesidad de contar con estos servicios. Interesante también, y relacionado con la narrativa a nivel global, es "la urgencia de buscar un sentido a la radiotelevisión pública, que supondría una refundación, a través de un proyecto mediano, antes que transformar a este buque insignia que es RTVE" (Llano Sabugueiro, entrevista).

Presiones históricas

Existen presiones sobre el límite de acciones que tienen las radiotelevisiones desde los años 80. Al respecto, es interesante lo que apunta Coppens:

> "Cada semana hay un político que protesta por los límites que supuestamente infringe de la radiotelevisión pública belga, como las noticias en línea, un mercado supuestamente exclusivo de las comerciales y al que la VRT no puede acceder" (Coppens, entrevista).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

García Llanos también habla de la gran cantidad de servicios que ofrece una televisión pública, y que muchos casos queda en el olvido. Aunque ve un desarrollo en positivo en la comunicación en este sentido, la evolución todavía es lenta en comparación con los informativos. "Hay contenidos –dice– que no reciben nota de prensa ni interna ni externa, y esto es un problema, tanto para la legitimidad de la corporación como para su percepción por parte de públicos y, por tanto, para hacer entender a las operadoras comerciales que no somos competencia" (Llano Sabugueiro, entrevista).

Llano Sabugueiro continúa hablando de las concesiones a las televisiones comerciales, que son públicas, y cómo las comerciales se están apropiando de términos propios de los medios de servicio público. "En este caso, son las radiotelevisiones públicas las que deberíamos de preocuparnos más por comunicarlo" (Llano Sabugueiro, entrevista).

Sobre presiones históricas también habla Cañedo:

> "Es una presión histórica la falta de legitimidad de los PSM, que tienen que mantener su justificación social y, para ello, deben buscar nuevas fórmulas. Lo más interesante, y por lo que ya están apostando muchos PSM, es la labor de conservación: es decir, convertir sus plataformas en línea en archivos patrimoniales al servicio de la ciudadanía" (Cañedo, entrevista).

La independencia nunca lograda

López Cepeda considera que es necesario que existan órganos de gobernanza independientes, participativos y transparentes. Cree que es un reto que se mantiene en la actualidad y que, debido a las tecnologías actuales, deben saber aprovechar los PSM. "Además, es imprescindible que incorporen mecanismos participativos y transparentes, así como rendir cuentas a la ciudadanía" (López Cepeda, entrevista).

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

También lo apunta como reto Cañedo, la falta de transparencia:

> "Muchas veces –afirma–, contrarrestar el discurso que ataca requiere ser transparente en la transmisión de información y parece que a los responsables de los PSM eso les da miedo. Yo lo viví cuando hice mi tesis: hasta que entendieron que no iba contra ellos y que lo que yo iba a hacer les podría beneficiar, no me dieron ni un dato económico. Si cada vez que un ciudadano te pide información, la niegas, la percepción sobre ti es negativa. Si alguien te ataca y te callas, otorgas. Con todo lo que ello supone" (Cañedo, entrevista).

Los gigantes atacan y el usuario manda

"En este sentido, se produce un fenómeno curioso –apunta Pereira–, ya que las televisiones públicas siempre fueron las dueñas de la producción, elaboración y emisión en un entorno de antenas para que llegara al hogar. Ahora ya no es así. En las plataformas digitales, necesariamente hay que contar con operadoras externas que garanticen la difusión. Esa relación con plataformas provoca que tengamos que dar un mayor valor público de referencia. En este sentido, el servicio público todavía no ha encontrado su lugar. Además, los PSM pierden su referencia en el mundo de la información, que hoy está ocupado por los usuarios quienes, por otro lado, no tienen una estructura empresarial detrás" (Pereira, entrevista).

Continúa indicando Pereira que la clave de los PSM a nivel identitario es responder a la pregunta de quiénes son en el contexto multiplataforma dominado por empresas transnacionales privadas.

En este sentido, los PSM se enfrentan al reto de mantener el valor diferencial de su actuación y su identidad de marca a pesar de operar en estas plataformas transnacionales con las que es muy difícil competir porque ni tienen presupuesto para ello ni la plantilla de trabajadores está cualificada.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

El futuro de los PSM

Esta es la cuestión clave, el saber cuál es el papel o el lugar qué deben ocupar los PSM. López Cepeda apunta que siempre se ha intentado justificar su existencia:

> "Primero se legitiman en Europa bajo la perspectiva de las limitaciones del espectro radioeléctrico. Cuando aparecen los medios privados se intenta justificar su existencia bajo la idea de sus tres funciones tradicionales: informar, educar y entretener (si bien esta en menor medida) y ahora la clave es de nuevo encontrar esa legitimidad y relevancia" (López Cepeda, entrevista).

La autora cree que sí queda espacio para ellos, en la medida que informan y deben seguir haciéndolo:

> "Lo hemos visto en determinados sucesos como en la COVID-19 (hay datos que evidencian que incluso hay un crecimiento de audiencias jóvenes de los medios públicos europeos durante la pandemia) o información de proximidad (el ejemplo del volcán de La Palma). También deben tener espacio para educar (de nuevo en la pandemia con los más jóvenes, pero también deben jugar un papel especial con las noticias falsas y la alfabetización mediática). El debate es si deben asumir un papel relevante en el entretenimiento y cómo deben hacerlo en un escenario donde cada vez hay un mayor predominio de los GAFAM y de las plataformas OTT" (López Cepeda, entrevista).

Por otro lado, Coppens, ante el futuro de los PSM en Europa, afirma:

> "Por definición soy una persona optimista. Cosas que estamos viendo en la sociedad evidencian la necesidad de servicios públicos de comunicación. La evolución ideológica no camina a nuestro favor. Aunque en mi caso está clara la necesidad de no depender de un número cada vez más reducido de grandes operadores comerciales de comunicación que controlan la información. Para mí, vamos a ganar nosotros, especialmente a largo plazo" (Coppens, entrevista).

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Pereira también es positivo al respecto: “Contamos cosas que no cuenta nadie, y ahí reside nuestro valor” (Pereira, entrevista).

La opinión de Pereira se basa en el análisis de varios modelos en Europa:

> “Por un lado, en el modelo nórdico no se preocupan por la audiencia. Sin embargo, garantizan que los ciudadanos perciban el mundo con ojos de profesionales locales. En esos caso, se preocupan por trasladar una de las visiones que los ciudadanos deben tener del mundo. Prestan menos atención a trasladar lo que hay en Finlandia al resto del mundo. Por otro lado, el modelo portugués tiene un mecanismo de representatividad social sumamente interesante, porque están representados los diferentes grupos de interés en un consejo de administración, donde el director general tiene que discutir directamente con ellos para tomar decisiones. Todo lo que cuentan, tiene que servir a todos. Es un modelo equilibrado muy interesante, que se preocupa por representar a toda la sociedad. En nuestro caso, en España, los contenidos de CRTVE son semejantes a los de las televisiones comerciales, excepto en casos excepcionales como ahora en la guerra de Ucrania. En las autonómicas españolas, tenemos un poco más de libertad” (Pereira, entrevista=.

García Llanos indica que las radiotelevisiones públicas seguirán teniendo sentido porque “contribuyen al sentimiento de unión de la ciudadanía en España y de la ciudadanía en Europa” (Llano Sabugueiro, entrevista).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Cañedo afirma que:

> "Sin duda, los medios de servicio público son menos relevantes de lo que deberían. El ataque al que han estado sometidos desde posiciones ideológicas neoliberales, así como la alta partidización de alguno de estos organismos, los posiciona es una situación muy delicada. No obstante, la pandemia les ha venido muy bien para revertir esos ataques y legitimar su actuación porque han sabido demostrar que, tanto a nivel informativo, como de alfabetización, son líderes indiscutibles en situaciones de crisis. A pesar de que no son capaces –ni creo que lo vayan a ser nunca– de liderar el discurso del entretenimiento, me atrevería a decir que hoy es mayor su aceptación social que hace tres años" (Cañedo, entrevista).

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

BLOQUE IV: CONCLUSIONES

Introducción

Este último capítulo comprende la síntesis de ideas conclusivas de esta tesis doctoral. En primer lugar, se enumeran una serie de propuestas para que los medios de servicio público puedan aprovechar las herramientas disponibles para la comunicación del impacto que generan en la sociedad.

En segundo lugar, se aporta una respuesta sintetizada a las principales preguntas de investigación planteadas en el marco metodológico, que preceden a la comprobación de las tres hipótesis de partida.

Para concluir, se realiza una propuesta de ideas clave para la medición y comunicación del valor para los medios de servicio público y se plantean futuras líneas de investigación en el área de la comunicación del valor e impacto de los medios de servicio público.

Propuestas para aprovechar las herramientas disponibles en la comunicación corporativa de los PSM

Existen multitud de iniciativas para demostrar el valor de las empresas del siglo XXI en Europa, de las que los medios de servicio público se pueden servir para justificar y evidenciar la necesidad de que exista una evaluación y comunicación de valor público en sus respectivos países.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

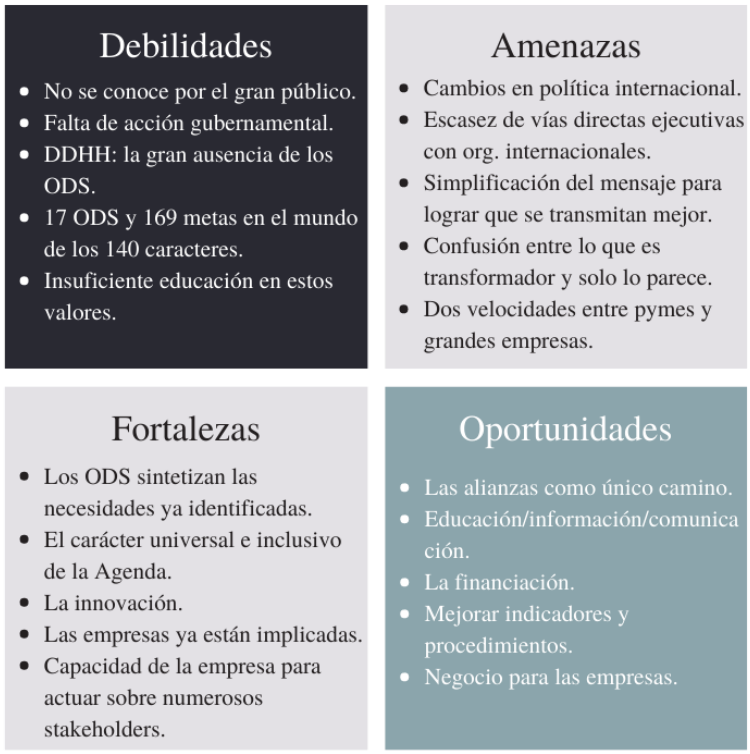
Desde el comienzo de esta tesis doctoral, y debido a la crisis humanitaria, climática y social que arrastramos desde hace décadas, la ONU puso en marcha los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2020), "un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible". Desde entonces, empresas de todo el mundo se adhirieron a estas promesas y en sus estrategias incluyen información relacionada con alguno de los 17 objetivos marcados.

Algunas radiotelevisiones públicas han dado los primeros pasos en este sentido, en casi todos los casos relacionando los ODS con los ya existentes indicadores GRI (Global Reporting Index). El análisis realizado en esta tesis doctoral de 58 radiotelevisiones muestra que solamente un 14% informa sobre este aspecto de manera explícita, aunque la mayoría (60%) lo hace sin ser consciente de que está relacionada con los ODS. La conclusión general es que todavía no hay suficiente información sobre los beneficios de reportar sobre esto y que los PSM entienden que informar sobre el desempeño en este sentido supone una capa más de información que supone tiempo y esfuerzo, sin aportar valor.

En este sentido, es interesante el DAFO realizado por Pacto Mundial sobre las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del "plan de acción más ambicioso a favor de las personas, el planeta y la prosperidad" (Pacto Mundial, 2018). El gráfico a continuación resume las conclusiones, que en caso de las radiotelevisiones supone, como ocurre con la medición del impacto, la posible confusión entre lo que es transformador (o contribuye a la sociedad) o solo lo parece; el desconocimiento, que hace que los encargados de modificar las estrategias de las radiotelevisiones públicas pongan el foco en otras iniciativas; o la falta de indicadores aplicables a los medios de servicio público y medibles por ellos, ya sea por falta de recursos o de tiempo.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Gráfico 24. Análisis DAFO de los Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Pacto Mundial (2018)

Mientras algunos medios de comunicación públicos como la RAI o RTVE empiezan a comunicar su desempeño con respecto a los ODS, plataformas como Netflix -competidoras directas- ya avanzan para convertirse en "empresas sostenibles". En 2021, Netflix se comprometió con los objetivos 7 (minimizando el uso de electricidad y utilizando energías renovables), 10 (uniéndose a otras 55 empresas estadounidenses abogando por la igualdad y la protección legal) y 13 (reduciendo la huella de carbono) (Netflix, 2021).

Los medios de servicio público tienen la oportunidad, en este sentido, de liderar la comunicación relacionada con Objetivos de Desarrollo Sostenible, y de ser una referencia para el sector audiovisual y de medios de comunicación tanto en el desempeño (campañas, iniciativas, contenidos asociados a los objetivos marcados) como en el *reporting* del mismo.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Para lograrlo, podrían reestructurar sus estrategias y sus informes anuales, simplemente enlazando cada una de las líneas de acción con objetivos concretos, como hace RTVE (gráfico 25). En este caso, a través de un mapeo de árboles, estructura de manera jerárquica la presencia de los 17 ODS en la programación de la corporación.

Gráfico 25. La presencia jerárquica de los 17 ODS en la programación de RTVE

Fuente: Memoria de servicio público, RTVE, página 232 (2019)

Aunque en muchos casos se corre el riesgo de caer en *greenwashing* (entendido como la creación de una imagen ilusoria de responsabilidad social y medioambiental), sí que es cierto que, si se avanza, como se espera, en la concienciación y educación sobre ODS y en la concienciación política, es una gran oportunidad para recuperar o renovar la legitimidad de los medios públicos, especialmente a nivel parlamentario, y una buena manera de medir el valor sin necesidad de crear indicadores.

La aportación a la sociedad

Aunque se trata de un marco orientativo y tiene diversas aplicaciones entre las radiotelevisiones públicas, *Contribution to Society* (*C2S,* EBU, 2015), sí que ofrece una referencia de la que se han servido, hasta la fecha, más de 11 radiotelevisiones públicas en Europa.

Los ejemplos sirven como ejemplo e inspiración a las demás radiotelevisiones, que pueden aplicarlas en diferentes capas o niveles: contenidos, programas, canales o a nivel corporativo, como hace desde 2020 LRT en Lituania, que publica un informe anual basado en las áreas de impacto establecidas por la EBU.

La corporación por excelencia es la austríaca ORF, en la que *Contribution to Society* es el pilar de la cultura corporativa de la empresa. Además, cuentan con un departamento consolidado de valor público, donde miden y analizan el desempeño de la empresa.

La Yle en Finlandia lanzó en 2016 su propia iniciativa C2S para tener evidencias sobre el valor de la corporación y así comunicarlo, tener una visión más amplia del desarrollo de la compañía a largo plazo y mejorar el diálogo y la interacción con los grupos de interés. Aunque ambiciosa, puede servir de referencia para grandes corporaciones que cuenten, sobre todo, con recursos humanos para dedicar a medir el valor. La iniciativa mide el impacto de Mediápolis, el clúster de producción creador por varias corporaciones en Tampere e incluye 3 grupos de trabajo en el que operan más de 15 personas.

En la Sveriges Radio, el grupo de trabajo sobre impacto consta de 11 miembros de diferentes departamentos (estrategia, comunicaciones o audiencias), aunque su aplicación parece más sencilla y abarcable. Basada en casos de usuarios, utiliza la narrativa individual de oyentes puntuales para explicar cómo la radio contribuye a mejorar la sociedad sueca.

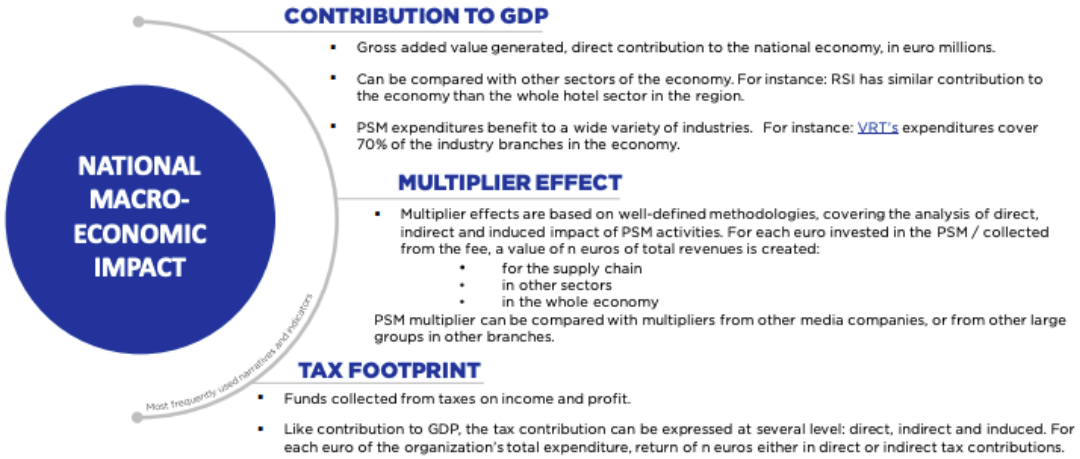
Como base para medir el impacto y crear narrativas enfocadas en la contribución de los medios públicos a la sociedad, los PSM pueden servirse también de las investigaciones realizadas por el Media Intelligence Service para introducir a cualquier nivel alguna iniciativa de C2S.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Los recortes financieros y la crisis de financiación de los medios públicos es siempre un reto para estas organizaciones. El último informe en este sentido publicado por el MIS (EBU, 2022) y realizado por la autora de esta tesis doctoral, analiza cómo los PSM informan sobre impacto económico y propone cómo crear argumentos y narrativas sobre el impacto de estos medios en la sociedad, así como riesgos y oportunidades en este sentido.

El informe presta atención a las diferentes áreas en las que, potencialmente, los medios de servicio público pueden tener un impacto, así como diferentes indicadores y narrativas que pueden servir como referencia. El gráfico a continuación muestra cómo el impacto macroeconómico puede medirse en 3 áreas: contribución al PIB (por ejemplo, comparaciones con otros sectores, como el hostelero, para que se entienda la magnitud del impacto); el efecto multiplicador (por ejemplo, por cada empleo creado por radiotelevisiones públicas, se generan 3 empleos adicionales en la economía nacional); y el impacto de la tasa (por ejemplo, por cada euro invertido en la organización, repercute en x euros a través de contribuciones a la tasa directas o indirectas).

Gráfico 26. El impacto nacional y macroeconómico de los PSM en Europa



Fuente: EBU, 2022

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

El diseño de indicadores

El primer paso para analizar el valor o el impacto, es saber qué medir. Por eso, una de las propuestas de esta tesis doctoral para los medios de servicio público es que diseñen indicadores. Lejos de la complejidad que pueden adoptar, los casos analizados cuentan con ejemplos numerosos de indicadores sencillos y fáciles de medir y comunicar.

En este sentido, y como ya se apuntaba anteriormente, el primer paso es saber para qué (misión-visión) y el por qué (valores). Esto ayuda a entender en qué áreas los PSM necesitan evaluar su impacto. Una vez definidos esos sectores, se pueden diseñar indicadores medibles en el tiempo.

También es importante definir el problema, que en el caso de los PSM tiene que ver con la pérdida de legitimidad, la mala percepción por parte de la audiencia y la poca e incompleta información sobre las implicaciones (o efectos) reales de la actividad de la organización, lo que supone un riesgo de ineficiencia en la toma de decisiones y la no definición de la identidad de la compañía. Todo esto, en consecuencia tiene un impacto negativo en la imagen interna y externa de la organización.

El informe anual transmedia

El informe anual es el documento base para justificar la existencia de los medios de servicio público y tiene una audiencia clara: Parlamento, colaboradores, socios y la competencia. Sin embargo, los mensajes generados en ese informe pueden servir para crear una narrativa que llegue a la ciudadanía.

En plena era del propósito, los medios de servicio público tienen la oportunidad de recuperar su legitimidad y ayudar a entender a todos sus grupos de interés que su contribución va más allá de las cifras de audiencia y que son agentes para el bien.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Algunas radiotelevisiones ya incluyen versión digital de sus informes, como la NRK en Noruega, la Yle en Finlandia o la RAI en Italia, aunque la propuesta es hacer llegar los datos del informe a toda la comunicación de la corporación: radio, televisión, plataformas digitales y redes sociales.

La propuesta es realizarlo a través de narrativas transmedia volcadas en las diferentes plataformas en las que la organización tiene presencia. Un ejemplo claro e interesante es la iniciativa transmedia creada por RTVE "para conocer cuál es la radiotelevisión pública que quiere la gente y la función que la ciudadanía espera de ella" (RTVE, 2022).

Además de una entrevista que cualquier usuario puede responder en línea, la corporación se movió en un estudio móvil por todo el país para conocer los testimonios directos de la audiencia. En julio de 2022 terminó la gira, después de haber recorrido más de 32.000 kilómetros y 60 ciudades españolas.

Las salas de prensa interactivas

El análisis de las salas de prensa online de las radiotelevisiones públicas europeas demuestra que el contenido de las salas analógicas se ha trasladado al espacio digital sin modificaciones. Si queremos que nos vean, tenemos que estar y, sobre todo, facilitarlo.

Las posibilidades de mejora en este sentido son infinitas. El formato vídeo y audio son tendencia en auge en 2022 (GWI, 2022; Mintel, 2021; Juniper Research, 2021), y pueden ser el formato principal para las comunicaciones de prensa. Eso garantiza que la información pueda llegar al mayor número de canales posible.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Las redes sociales

Es cierto que, como apuntaban expertos y profesionales de los medios de comunicación, con las redes sociales se pierde el control de la gestión de la plataforma, los usuarios están ahí, y los medios de servicio público tienen mucho trabajo de exploración en esta área.

Las redes sociales pueden ser herramientas eficaces para comunicar la identidad corporativa de los PSM y crear una imagen renovada en sus públicos.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Conclusiones

La crisis a la que se enfrentan los medios de servicio público es histórica y crónica. Así lo demuestran sus primeros pasos en toda Europa, su evolución hacia la digitalización y su asentamiento en el territorio en línea en las últimas décadas.

Esta tesis doctoral surgió por la necesidad de entender de qué maneras, a nivel de comunicación, los PSM pueden hacer llegar a la audiencia el valor que aportan más allá de sus servicios, así como de qué manera medir esta aportación y comunicarla, especialmente en esta nueva era del propósito, donde los consumidores ya no consumen por lo que ven, sino por los beneficios a nivel individual-social-mundial de lo que consumen.

La crisis sanitaria global de 2020 puso en evidencia el papel fundamental de los medios de servicio público para la comunicación de proximidad y para la oferta de contenidos y servicios para todas las audiencias, desde las más jóvenes (escuelas en línea) hasta las mayores (acompañamiento e información durante 24 horas).

Aún así, lo que parecía que era una recuperación de la legitimidad tras la COVID-19, se diluyó con el estallido de la guerra de Rusia contra Ucrania y las consecuentes crisis económica y humanitaria, así como la inflación generalizada en Europa.

Que la comunicación del valor de los medios de servicio público es necesaria para recuperar su legitimidad es evidente para los que somos defensores del público y de lo público y conscientes de los peligros que acarrea la gestión de unos pocos de la comunicación de todos, pero no es suficiente. Los PSM tienen que poner focalizar esfuerzos para demostrar que su existencia es la que garantiza una información accesible, veraz, contrastada, plural y universal.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Al comenzar esta tesis doctoral en 2015, los medios de servicio público ya estaban enfrascados en una crisis económica y de legitimidad profunda que parecía irremediable. Siete años después, a esas crisis se suman una social, otra de reputación y otra digital.

La idea de realizar una investigación basada en la comunicación corporativa de los PSM surge después de dos años trabajando e investigando lo que comunican y lo que no comunican los medios de servicio público sobre sí mismos y sus competidores directos, las operadoras comerciales y las plataformas. Desde 2015, el trabajo de la autora de esta tesis como investigadora de la USC y colaboradora de la EBU le ha permitido, por un lado, analizar desde una perspectiva científica la realidad de la radiotelevisión pública en diferentes países de la Unión Europea y, por otro, entender las necesidades reales de los PSM, así como sus debilidades y fortalezas con respecto al mercado.

Esta sección presta atención a las principales conclusiones de esta tesis doctoral. Se ha estructurado dando respuesta a las preguntas de investigación definidas en el marco metodológico de esta investigación.

PI1. ¿Qué es servicio público y valor público aplicado a la radiotelevisión?

Los medios de servicio público están en constante reinvención. Al tratarse de servicios públicos y para públicos, su forma de operar cambia –o debería cambiar– al ritmo de lo que lo hace la sociedad. Sin embargo, aunque las maneras de hacer y crear evolucionan, los pilares sobre los que se sustenta continúan siendo los mismos: la universalidad del acceso, la función social, la financiación pública y la garantía de derechos y libertades, especialmente los que tienen que ver con la información, la comunicación y la libertad de expresión.

El concepto de radiotelevisión pública ha evolucionado para responder a las nuevas formas de operar en el tablero audiovisual. Aunque el cambio de concepción es progresivo, se tiende a hablar de medios de servicio público, medios de comunicación públicos o servicio público de comunicación y dejar atrás el término de radiodifusión o radiotelevisiones públicas, como respuesta a la incorporación de nuevas plataformas en línea.

USC UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

Al nuevo término se han sumado, indefectiblemente, nuevos cometidos, consecuencia de los factores que caracterizan el nuevo contexto mediático (la internacionalización de operadoras, la concentración horizontal en la cadena de valor mediática; la integración vertical de las compañías adyacentes; o la pérdida de control sobre las audiencias). Estas nuevas misiones tienen que ver con: la apertura; es decir, la cobertura de géneros diversa; la preparación para el futuro, promoviendo el valor público, adaptándose a las dinámicas del mercado y siendo flexibles e innovadores; y con un enfoque neutro con respecto a plataformas, a través de la promoción de la universalidad, la cooperación entre medios y la portabilidad.

Mientras evoluciona el concepto y la estructura de los medios de servicio público, se degrada su legitimidad, fruto de los mismos motivos que favorecieron los cambios de las corporaciones públicas. Por eso, Mark Moore propuso en 1995 la teoría del valor público, con el objetivo de medir y evaluar la aportación de las empresas públicas, más allá de las narrativas fundamentadas en que la existencia de estos servicios solo se justifica como una respuesta a las carencias del mercado o la necesidad de un monopolio natural.

A partir de ahí, los medios de servicio público empezaron a dar pasos –dependiendo de la cultura corporativa y de las posibilidades de la organización– para recuperar o renovar la legitimidad perdida, prestando atención al valor que aportan a la sociedad o a los beneficios e impacto que generan sus actividades en diferentes áreas, especialmente en el ámbito económico.

En cuanto a la concepción de valor público, las corporaciones reconocen la dificultad de definir qué es valor público y, en todo caso, afirman que el término es un concepto subjetivo y que deberá estar ligado, en todo caso, a la misión, visión y valores de la organización.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Lo que sí es común en todas los medios de servicio público en Europa es un conjunto de seis valores esenciales que definió y recuperó la EBU: la universalidad del acceso; la independencia en la programación informativa; la excelencia en la forma de operar; la diversidad de visiones; la rendición de cuentas; y la innovación y creatividad.

El servicio público de radiodifusión ha evolucionado en su denominación como respuesta al cambio de modo de transmisión (radiodifusión) a modo de comunicación (medios). Y, a pesar de que el valor público es, en todo caso, subjetivo y definible por cada organización, todas pueden desarrollar un modelo desglosado en tres vertientes, propuesto por Gregory F. Lowe (EBU, 2015). En primer lugar, el valor de uso o el beneficio práctico que recibe un individuo por usar lo que ha adquirido. En segundo lugar, el valor de intercambio o el *value for money* es decir, lo que el contribuyente recibe como contraprestación de lo que invierte en los medios públicos. En tercer lugar, el valor intrínseco, que sí tiene que ver con el ethos de la radiotelevisión pública y que no depende de las relaciones externas, sino de la identidad de la corporación.

PI2. ¿Qué herramientas existen para medir y comunicar el valor de los medios de servicio público?

Esta tesis doctoral explora las herramientas existentes para medir el impacto o valor de los medios de servicio público en Europa, así como las formas existentes de comunicarlo. Desde que en los años 90 se desarrollaron los *MARS* (Bertrand, 1997), aparecieron numerosas iniciativas desde organizaciones internacionales, como los *Indicadores de Calidad de las Emisoras Públicas* de la UNESCO, *el Media Sustainability Index*, el marco de *Contribution to Society* de la EBU, o el Media Pluralism Monitor.

Sin embargo, la metodología más común para medir el valor o el impacto de los medios de servicio público en la sociedad es la encuesta. Esta suele estar vinculada a las misiones de la radiotelevisión, que se traducen en diferentes indicadores medibles a través de preguntas a la audiencia.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Y aunque en comunicación se percibe un cambio hacia una narrativa enfocada a beneficios, la de resultados; es decir, la centrada en datos de producción, emisión y divulgación, sigue siendo la predominante.

PI3. ¿Qué hacen, cómo organizan y qué priorizan los PSM para comunicar su valor?

Todas las radiotelevisiones públicas europeas disponen de una sección corporativa en su web oficial donde vierten información sobre su identidad y el valor que aportan en las sociedades en las que operan. La forma de organizar la información y la cantidad de datos aportados varía sustancialmente de una organización a otra.

Los informes anuales, que constituyen la más clara evidencia del cumplimiento de servicio público y son reflejo del impacto que sus servicios generan en la sociedad, han decrecido en número de 2018 a 2020, aunque se aprecia una tendencia a la publicación de informes más estratégicos y completos, incluyendo en el mismo documento información financiera, de valor, de actividad y de desempeño.

Los resultados de esta tesis doctoral pueden confirmar una tendencia creciente a comunicar el valor público de los PSM. De 2017 a 2020, el número de documentos al respecto se ha duplicado. Los PSM utilizan diferentes métodos para brindar información sobre el valor de los PSM: los casos de éxito, que presentan la información del programa o servicio y lo que ha generado en las audiencias, con testimonios y entrevistas; los Objetivos de Desarrollo Sostenible; los resultados de encuestas; o el impacto socioeconómico.

Las secciones corporativas son el reflejo de la identidad de las corporaciones. De los seis casos de estudio analizados, se identifican, a la hora de presentar la oferta de contenidos y servicios, dos tendencias en la comunicación: una enfocada en qué hacen, y otra en qué aportan. Este último caso es el de FTV en Francia y la BBC en Reino Unido, donde se observa una tendencia a la narrativa de valor o de impacto en la forma de proyectar la identidad corporativa. En cuanto a la comunicación sobre valor, se aprecian cambios en positivo con respecto a la narrativa, que poco a poco se centra más en aportación y menos en resultados.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

También se analizan en esta tesis doctoral las salas de prensa online y el contenido de las notas, ya que constituyen un medio para comunicar la identidad de la corporación. De los casos de estudio, un 100% dispone de sala de prensa online abierta, excepto la belga de la región francesa RTBF. Sin embargo, los resultados muestran la necesidad de buscar nuevas formas de presentar la información y de crear más contenidos corporativos.

Excepto en el caso de la Yle, que destina más de un 50% de sus notas de prensa a temas corporativos –es decir, contar qué y cómo operan–, el resto de casos –RTVE, FTV, la Rai y la BBC– dedica menos de un 15% a proyectar su identidad corporativa. El formato de estas notas es, en su mayoría, una imagen y un texto, prescindiendo así de todas las herramientas que ofrece el contexto digital.

Los premios y nominaciones son el contenido principal de las notas corporativas analizadas en RTVE y la Yle. En Francia, un 25% de notas se destina a datos sobre audiencias, y en la RAI a cultura y educación. La BBC, por otro lado, destina más de un 15% de sus notas de prensa a información sobre plantilla (nombramientos, contrataciones y jubilaciones).

PI4. ¿Qué narrativa sobre sí mismos producen los medios de servicio público?

Aunque parte de esta pregunta se responde en la PI3, es necesario profundizar en el contenido de las notas corporativas publicadas y analizadas, porque esta narrativa que producen sobre sí mismos en sus salas de prensa online responderá a la concepción –en principio, no intencionada– del valor público de cada organización analizada.

La tabla sobre las cinco categorías de notas de prensa más utilizadas por corporación, que se presenta en el bloque III de esta tesis doctoral, evidencia las diferencias en cuanto a la priorización del contenido sobre sí mismos de cada corporación y, por tanto, cómo entienden el valor que aportan.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Para RTVE, el valor tiene un enfoque externo y se mide en: el número de premios y nominaciones que recibe; en las producciones de ficción y documentales; en el entretenimiento que produce el canal; y en la cultura y educación.

Para la Yle, el valor tiene un doble enfoque, interno y externo: premios y nominaciones; innovación mediática –la capacidad de la corporación para liderar procesos de cambio–; y democracia –contribución al desarrollo democrático–.

En sus notas de prensa, Francia traduce el valor que genera como datos de audiencias –resultados–, así como entretenimiento y democracia.

El caso de la RAI es el único que aporta una visión del valor que emana de la propia identidad, ya que casi el 30% de sus notas se destina a la aportación de la corporación a la cultura y a la educación de la ciudadanía.

La BBC destina casi el 30% de sus contenidos corporativos de la sala de prensa a aportar datos sobre la plantilla y discursos de sus miembros, por lo que se presenta un enfoque práctico del valor.

En definitiva, se aprecia una diferencia clara entre la información que presentan sobre el valor que aportan en las publicaciones y en las secciones corporativas y la que se ofrece en las salas de prensa online, lo que genera brechas en la identidad de estos medios y, por lo tanto, confusión en la imagen que proyectan a la sociedad y a sus grupos de interés.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Confirmación o refutación de hipótesis de partida

H1: Los medios de servicio público se han desconectado de su *raison d´être* y siguen el patrón de televisiones comerciales

Los resultados obtenidos en referencia a esta primera hipótesis planteada refutan que los medios de servicio público se hayan desconectado de su razón de ser. Aunque no se puede confirmar que sigan el patrón de televisiones comerciales (ya que no se realiza un estudio comparado entre medios públicos y privados), sí que se evidencia una tendencia hacia la comunicación de resultados; es decir, de datos sobre audiencias y *share*, lo que seguiría, en parte, el patrón de televisiones comerciales.

La comunicación de resultados, el primer nivel de la pirámide de niveles de comunicación del valor de los PSM identificados, es la predominante. La información corporativa publicada está relacionada con los resultados de la producción, emisión o divulgación de servicios y programas.

En las salas de prensa online, los resultados también muestran que los datos de resultados, de ficción y de entretenimiento son los contenidos predominante en el 60% de las corporaciones analizadas, lo que contribuye a confirmar la tesis de que los medios de servicio público siguen el patrón de televisiones comerciales.

Estos resultados continúan la línea de investigación enfocada en demostrar que la recuperación de la legitimidad de los medios de servicio público radica en evitar seguir el camino de las operadoras comerciales y enfocarse en el valor diferencial de estos medios.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

H2: Los medios de servicio público velan por cumplir su cometido y comunicarlo

La publicación de informes anuales es la mayor evidencia de cómo los PSM en Europa velan por cumplir su cometido y comunicar su desempeño, por lo que se puede confirmar esta hipótesis.

Aunque el número de informes sobre actividades se ha reducido, se observa una tendencia a la especialización de publicaciones y a la concentración de información en los documentos anuales. La comunicación del desempeño con respecto al cometido, de la financiación y del valor público son las materias más empleadas en todos los medios de servicio público europeos.

Las secciones corporativas también representan una evidencia del cumplimiento de la misión y cometido de los PSM. Todas las corporaciones analizadas disponen de sección corporativa donde ofrecen información de, al menos, uno de los elementos esenciales: oferta, información financiera, percepción, gobernanza, medio ambiente o valor público.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

H3: La narrativa que los medios de servicio público producen sobre sí mismos es escasa, de difícil acceso y discursiva, no interactiva

El análisis de contenido de los informes anuales y las notas de prensa de las radiotelevisiones objeto de estudio confirman la tercera hipótesis de esta tesis doctoral. Si bien existen ejemplos de iniciativas interactivas que promueven la participación de la audiencia (como el caso de La gran consulta de RTVE o *Ma télé de demain* de France Télévisions), la narrativa general producida por los medios de servicio público en Europa sigue el patrón analógico, tanto en salas de prensa como en informes anuales.

El contenido de las notas de prensa muestra la escasez de contenido sobre la aportación de la corporación y sobre el impacto que generan sus servicios y programas. Además, este contenido es difícilmente accesible y enfocado en el discurso, no en la interacción con el usuario. Los informes anuales sí muestran una tendencia en positivo hacia un cambio de narrativa enfocada en el valor de estos servicios, aunque existe un claro margen de mejora.

En esta tesis doctoral se identifican dos maneras de presentar la identidad de la organización: a través de una narrativa enfocada en lo que hacen (o resultados) y en lo que aportan (beneficios/impacto). Los casos más señalados son los de la BBC y France Télévisions. Por ejemplo, cuando presentan su oferta, lo hacen centrándose en plataformas y educación, y la BBC en el tipo de servicios, haciendo una clara diferenciación entre los públicos y los comerciales.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Síntesis de diez ideas clave para los PSM

Esta subsección presenta diez aprendizajes extraídos de esta tesis doctoral que pueden servir de forma práctica a la gestión de los medios de servicio público.

1. Nuevas realidades exigen nuevas denominaciones. Los PSM siguen buscando su lugar en el escenario multiplataforma digital, y una primera forma de encontrarlo es nombrando la nueva realidad. Estos servicios son mucho más que radiotelevisiones públicas y así debe reflejarse en su comunicación.
2. La comunicación del valor ya no es una opción, sino un imperativo. En la era del propósito, los grupos de interés y la ciudadanía, no necesitan tanto saber qué hacen los PSM, si no para qué lo hacen y qué beneficios les reporta en sus vidas.
3. Las áreas donde los PSM aportan valor son numerosas, y en algunos casos coinciden con sus competidoras comerciales. Sin embargo, se propone que la narrativa se oriente hacia espacios de "impacto exclusivo de los PSM"; es decir, el valor diferencial de estos servicios con respecto al mercado.
4. Los PSM deben revisar qué identidad están proyectando a través de todos los canales de comunicación que utilizan. En esta tesis doctoral se analiza la comunicación corporativa a través de las secciones web, los informes anuales y las salas de prensa online y se aprecian diferencias en el discurso entre un canal y otro.
5. Los resultados de esta tesis evidencian dos tendencias que pueden ser objeto de estudio y análisis: la comunicación desde el valor y la comunicación del valor. La comunicación desde el valor supone la creación de narrativas enfocadas en la aportación y no en los resultados, ya sea a la hora de hablar sobre información financiera, oferta de la corporación o gobernanza. La comunicación del valor es, efectivamente, la emisión de mensajes sobre el impacto que generan los medios de servicio público en diferentes áreas.
6. Para medir y comunicar el valor, el primer paso es definirlo y, previamente, entender qué ha contado sobre sí misma la corporación hasta el momento. Alinear misión, visión y valores, la estrategia para comunicarlo y de ahí definir indicadores medibles y sostenibles para medir el impacto del medio.
7. La comunicación externa del valor de los PSM precisa de una visión holística que empiece por un cambio en la cultura corporativa de la organización, donde todos los profesionales que forman parte del medio entiendan el valor de su contribución.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

8. Las salas de prensa online pueden dar pasos hacia la interactividad y la conversación y abandonar el sistema analógico discursivo que sigue predominando en todos los casos analizados.
9. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son una herramienta sencilla y de fácil aplicación en los PSM europeos, que les pueden servir para crear narrativas enfocadas de impacto en las diferentes áreas que cubren los 17 objetivos marcados por la ONU.
10. La multiplicación de operadoras y de empresas de sectores adyacentes que se configuran como medios de comunicación pueden ser una oportunidad para los medios de servicio público, que siguen siendo los únicos que cubren ciertas áreas vacías en el mercado y, por lo tanto, son las principales contribuyentes en este sentido.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Son muchas las cuestiones que emergen a raíz de los resultados de esta tesis doctoral. ¿Existe *impact washing* en los medios de servicio público? Puede parecer, y parece, que en ocasiones la comunicación del valor es un lavado de cara de los medios de servicio público, cuando en realidad se trata de alinear su identidad (para qué existen) con sus acciones y servicios (cómo lo hacen).

Comunicar desde el valor o comunicar el valor supone mucho más que un cambio en la forma de contar lo que hacen. Significa analizar el valor que aportan y, con los resultados, hacer cambios, comunicarlos, ser transparentes y esforzarse por mejorar. Cuando los medios de servicio público evalúan su impacto, este puede ser positivo o negativo, y es necesario que los PSM hagan un ejercicio de honestidad para convertirse, verdaderamente, en lo que proclaman, mejorar la definición de su identidad y, por tanto, su percepción, ofreciendo así evidencias que reafirmen su posición legítima e imprescindible en el tablero mediático. En este sentido, no es suficiente con contar qué beneficios aporta el servicio público más allá de la radiodifusión, si no aportar evidencias que lo confirmen.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Futuras líneas de investigación

La autora de esta tesis doctoral continúa su trabajo de investigación en la EBU desde el departamento Media Intelligence Service, donde gestiona la iniciativa Contribution to Society. Las últimas investigaciones realizadas pretenden ofrecer marcos de actuación para los medios de servicio público en relación al impacto que generan en la sociedad, especialmente en el área de economía, creación, audiencias jóvenes y accesibilidad. Las líneas de investigación futuras están relacionadas con el medio ambiente y la contribución de los PSM a una sociedad más sostenible.

La investigación sobre impacto y medios de servicio público es relativamente reciente, aunque prolífica. Existen estudios sobre el test de valor público, el impacto de los medios de servicio público y sobre el valor que aportan estos servicios a la sociedad (Rodríguez Castro, 2021; EBU, 2015; Bardoel y Lowe, 2007; Alford y O'Flynn, 2009; Cañedo, Rodríguez Castro y López Cepeda 2022, entre otros).

Con respecto al valor público, tal como apuntan los entrevistados en el marco de esta tesis doctoral y en base a los resultados de esta investigación, es importante que los medios de servicio público definan, en la medida de lo posible, qué significa "valor" para ellos y para sus grupos de interés, y de qué manera las organizaciones lo aportan. Este punto es fundamental para poder comunicar qué y para qué los medios de servicio público continúan siendo esenciales, y por qué siguen teniendo sentido en el tablero mediático.

Desde el área de investigación, esto supone una posible nueva vía de colaboración entre medios de servicio público y la academia, que es la de investigación de la narrativa que los medios de servicio público producen sobre sí mismos, así como analizar qué dicen que es valor para ellos y qué valoran realmente –es decir, qué comunican en este sentido–.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

La construcción de indicadores también es otra área para seguir explorando, que supone otra posible vía de colaboración entre los medios de servicio público y la academia. Profesionalmente, estas organizaciones pueden ayudar a entender las necesidades reales y las limitaciones temporales, humanas y económicas; a nivel académico, se puede aportar una visión científica y rigurosa que facilite la creación de indicadores y evaluación del valor a través de ellos.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Referencias bibliográficas

Este apartado incluye las referencias bibliográficas empleadas para desarrollar esta tesis doctoral. Se estructura en: bibliografía empleada y consultada, que incluye todos los documentos que han servido de referencia y análisis para este trabajo; las publicaciones y documentos consultados y empleados para desarrollar cada uno de los casos de estudio; y los documentos legales consultados para establecer el marco de esta tesis doctoral.

Bibliografía empleada y consultada

- Agencia Europea de Medio Ambiente (2006). *Conjunto básico de indicadores de la AEMA*. Recuperado de: https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/publicaciones/ConjuntoBasicoIndicadores_tcm30-185692.pdf

- Agencia Europea de Medio Ambiente (2015). Definición de indicador. Recuperado de: https://www.eea.europa.eu/es/products/indicators

- Alameda, D., Fernández Blanco, E. y Benavides-Delgado, J. (2013). El sector publicitario en su triple vertiente económica, estructural y cultural. *Palabra Clave*. 16. 182-214. 10.5294/pacla.2013.16.1.7.

- Almansa, A. (2004). Historia de los gabinetes de comunicación en España. *Revista Historia y Comunicación Social*, nº9. Madrid: p 5-21.

- Alonso, L. E. (2007). Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En L.E. Alonso (Ed.), *La mirada cualitativa en sociología*. Titivillus.

- Álvarez , T. y Caballero, M. (1997). Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Barcelona: Paidós.

- Arakawa, D. (2010). What is Positive Intervention? Theoretical, Empirical and Experential Perspectives. Pensilvania: Psicodebate.

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Armstrong, M. y Weeds, H. (2005). Public Service Broadcasting in the Digital World. Munich: University Library of Munich.

- Arriaza, K. (2015). Public Service Media in Europe: A comparative approach. Londres: Routledge.

- Bardoel, J. y Lowe, G.F. (2007). From Public Service Broadcasting to Public Service Media: The Core Challenge. En Lowe, G.F. y Bardoel, J. (eds.). *From Public Service Broadcasting to Public Service Media*. Göteborg: Nordicom, pp. 9-26

- BBC (1986). *Peacock report*. Home Office. Committee on Financing the BBC. Londres: BBC.

- BBC (2004). *Building Public Service Value: Renewing the BBC for a digital world*. Londres: British Broadcasting Corporation. Junio 2004.

- BBC (2018). Building a Public Service Internet. What might an Internet that upholds public service values look like? *BBC Research and Development*. https://www.bbc.co.uk/rd/projects/public-service-internet

- Benavides Delgado, J. (1997). Lenguaje publicitario. Hacia un estudio del lenguaje en los medios. Madrid: Síntesis.

- Benavides, M., y Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos de investigación cualitativa: triangulación. Colombia: Revista Colombiana de Psiquiatría.

- Berg, C. y G. Lowe (2013). The Funding of Public Service Media: A matter of value and values. *International Journal on Media and Management*. http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2012.748663

- Berlo, D. K. (1960). The process of communication: An introduction to theory and practice. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.

USC UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

- Bertrand, C.J. (1997). Media ethics and accountability systems. Presses universitaires de France.

- Bielak, D., Bonini, S. y Oppenheim, J. (2007). CEOs on Strategy and Social Issues, *The McKinsey Quarterly.* http://www.mckinseyquarterly.com/CEOs_on_strategy_and_social_issues_2056

- Birkigt, K. y Stadler, M.M. (1986). Corporate identity. Grundlagen, funktionen, fallbeispiele. [Corporate identity. Foundation, functions, case descriptions]. Verlag Moderne Industrie.

- Boorstin, D. (1977). The Image. Nueva York: Ed. Atheneum.

- Born, G. (2003). Strategy, Positioning and Projection in Digital Television: Channel Four and the Commercialization of Public Service Broadcasting in the UK. *Media, Culture & Society*.

- Born, G. y Prosser, T. (2001). Culture and Consumerism: Citizenship, Public Service Broadcasting and the BBC's Fair Trading Obligations. *The Modern Law Review*.

- Botero, F. (2006). “Reforma Política, Personalismo y Sistema de Partidos”. En: Hoskin, G. y García, M. (eds.), *La Reforma Política de 2003*. Bogotá: Universidad de los Andes.

- Botero, L. y Galvis, C. (2010). El comunicador corporativo y su accionar en las PYMES de Medellín. *Signo y Pensamiento.* Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86019348020
- Busquet, J. (2010). Reseña de "Sistemas mediáticos comparados. Tres modelos de relación entre los medios de comunicación y la política". Reis, pp. 165-172. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Bustamante, E. (2010). La contrarreforma audiovisual socialista. L*e Monde Diplomatique*, pp. 1-5.

- Bustamante, E. (2012). Radiotelevisión pública en España: por una financiación pública estable. *Periodista.es*.

- Camacho, M. (2006). El director de comunicación, perfil de una nueva figura. El Director de Comunicación. *FISEC-Estrategias*, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105. https://doi.org/10.1037/h0046016

- Campos, F. (2013). Crisis y dilemas de financiación de las televisiones públicas en Europa. Recuperado de: https://www.academia.edu/3619455/Crisis_y_dilemas_de_la_financiacion_de_la_TV_publica_en_Europa

- Campos, F. y Valencia, A. (2016). Value indicators for regional broadcasters: accountability in EITB, CCMA and CRTVG. *Communication & Society*. https://doi.org/10.15581/003.29.4.59-68

- Campos, F., Soengas, X. y Rodríguez-Castro, M. (2018). Indicadores de evaluación de los servicios informativos de la radiotelevisión pública. *El profesional de la información*. https://doi.org/10.3145/epi.2018.mar.05

- Cañedo, Z., Rodríguez-Castro, M. y López Cepeda, A. (2022). Distilling the value of public service media: Towards a tenable conceptualisation in the European framework. *European Journal of Communication*. https://doi.org/10.1177/02673231221090777

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Canel, M.J. y Sanders, K. (2013). En busca de un modelo para el estudio de la comunicación de instituciones. En Gutiérrez, E. y La Porte, M.T. (Eds.), *Tendencias emergentes en la comunicación institucional* (29-51). Barcelona: UOC Press Comunicación.

- Cappriotti, P. (2004). La Imagen Corporativa. En Losada, J.C. (ed.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. Barcelona: Ariel.

- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile: Colección libros de la Emoresa.

- Carlson, Ulla. (2013). Public Service Media from a Nordic Horizon. Goteborg, Suecia: Nordicom.

- Cartin, J. (2009). Emoción, sociabilidad y lenguaje: propuestas de un modelo cognoscitivo de las emociones en su dimensión social. Costa Rica: Programa de Investigación Cognición y Lenguaje.

- Chalaby, J. K. y Segell, G. (1999). The broadcasting media in the age of risk. The advent of digital television. New Media and Society.

- Christensen, L. T., y Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited. A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*. https://doi.org/10.1108/03090560110381814

- Coleman, S (2004). From service to comms. Reinventing a space for public communication. En D. Tambini y J. Cowling, *Public Service Communications*. IPPR.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

- Collins, R. (2010). From public service broadcasting to public service communication. En Lowe, G. (Ed). *The Public in Public Service Media*. Gothenburg, Sweden: Nordicom, pp. 53–69.

- Comisión Europea (2001). *Libro Blanco sobre la Gobernanza en Europa*. Recuperado de: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0428&from=ES

- Comisión Europea (2016). *Major changes in European public opinion with regard to the EU*. Recuperado de: https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/es/be-heard/eurobarometer/major-changes-in-european-public-opinion-with-regard-to-the-eu-2016

- Comisión Europea (2016). Eurobarometer 452 on Media Pluralism and Democracy. Recuperado de: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/media-pluralism-and-democracy-special-eurobarometer-452

- Comisión Europea (2021). *Standard Eurobarometer 94. Winter 2020-202*1. Recuperado de: https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2355

- Conesa Fernández, D., Jiménez Zaro, A. I. c., & Rodríguez Ardura, I. c. (2007). Comunicación e imagen corporativa. Barcelona: Editorial UOC.

- Consejo de Europa (2006). *Public service media in the information society*. Media Division. Directorate General of Human Rights. Recuperado de: https://rm.coe.int/1680483b2f

- Consejo de Europa (2009). *Public service media governance: looking to the future. Estrasburgo: Media and Information Society Division*. Recuperado de: https://rm.coe.int/iris-plus-2022en1-governance-and-independence-of-public-service-media/1680a59a76

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Consejo de Europa (2017). Public service broadcasting under threat in Europe. *Human Rights Comment*. Recuperado de: https://www.coe.int/en/web/commissioner/-/public-service-broadcasting-under-threat-in-europe

- Cornelissen, J. (2007). Corporate Communications: Theory and Practice, *Strategic Direction.* https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623hae.001

- Costa-Sánchez, C. (2014a): *Comunicación Corporativa Audiovisual. Nuevos formatos audiovisuales al servicio de la Comunicación Corporativa* [comunicación en congreso]. XV Foro Universitario de Investigación en Comunicación. El nuevo diálogo social: organizaciones, públicos y ciudad. Foro.com 2014. Pontevedra: Universidad de Vigo.

- Costa, J. (2001): El director de comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI. En VVAA, *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona; Gestión 2000.

- Covey, S. (2007). El factor de la confianza: el valor que lo cambia todo. Barcelona: Paidós.

- De Toscano, G.T. (2013). La entrevista semiestructurada como técnica de investigación. En G.T. De Toscano (comp.), *Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa*. Colombo Francés.

- Debrett, M. (2009). Riding the wave: public service television in the multi-platform era. *Media, Culture & Society*. DOI: 10.1177/0163443709339466

- Del Pozo, M. (1997). Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica. Madrid: Fragua.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Denzin, N. K. (2015). Triangulation. *Online Library Wiley.* https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeost050.pub2

- Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (Eds.) (1994). Handbook of Qualitative Research. USA: Sage Productions.

- Donders, K. y Raats, T. (2015). From Public Service Media Organisations to De-centralised Public Service for the Media Sector: A Comparative Analysis of Opportunities and Disadvantages, Javnost . *The Public*, 22:2, 145-163, DOI: 10.1080/13183222.2015.1041227

- Donders, K. y Van den Bulck, H. (2014). The 'Digital Argument' in Public Service Media Debates. An Analysis of Conflicting Values in Flemish Management Contract Negotiations for VRT. En G.F. Lowe y F. Martin (eds.), *The Value of Public Service Media* (pp. 145-163).Göteborg: Nordicom.

- EBU (2012). Empowering Society: A Declaration on the Core Values of Public Service Media. Ginebra: EBU.

- EBU (2014). *EBU PSM Values Review: The tool*. Ginebra: EBU.

- EBU (2015). *Public Service Media Contribution to Society*. Ginebra: EBU.

- EBU (2016). *Audience Trends*. Ginebra: EBU.

- EBU (2016). *How 5G can enhance public service media´s contribution to digital society.* Ginebra: EBU.

- EBU (2016). *Licence fee 2016. Media Intelligence Service*. Ginebra: EBU.

- EBU (2016). *PSM Correlations. Links between public service media and societal well-being*. Ginebra: EBU.

USC DE COMPOSTELA

- EBU (2016). *PSM Investment in European Content*. Ginebra: EBU.
- EBU (2020). Keep Media Good. Recuperado de: http://keepmediagood.com/
- EBU (2020). *SVOD Market Trends*. Ginebra: EBU.
- EBU (2021). *COVID-19 report. Public Service Media. Supporting Society Through Coronavirus*. Ginebra: EBU.
- EBU (2021). *Digital Media Consumption Trends*. Ginebra: EBU.
- EBU (2021). *How PSM deliver value*. Ginebra: EBU.
- EBU (2021). *Trust in Media*. Ginebra: EBU.
- EBU (2022). *The Economic Impact of Public Service Media*. Ginebra: EBU.
- Economist Intelligence (2021). *Democracy Index 2021. In sickness and in health?* Recuperado de: https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2020/
- Enli, G. (2008) Redefining Public Service Broadcasting: Multi-Platform Participation. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*. 14(1) pp. 105-120.
- Fernández Lombao, T. Y Campos, F. (2013). La Responsabilidad Social Corporativa en las radio-televisiones públicas de Europa. *Cuadernos.Info*. https://doi.org/10.7764/cdi.33.530
- Fernánez Collado, C. (2001). La comunicación humana en el mundo contemporáneo. México: Mcgraw-Hill.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Fletcher, R, Nielsen, R. (2017). "Are News Audiences Increasingly Fragmented? A Cross-National Comparative Analysis of Cross-Platform News Audience Fragmentation and Duplication". Journal of Communication 67 (4): 476–98.

- Fondevila, J.F. (2012). El uso de recursos del periodismo en la prensa del Reino Unido, Francia, Estados Unidos y España. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, Vol. 18. Madrid.

- Fontana A., y Frey, J. H. (1994). Interviewing: The Art of Science. En: N.K. Denzing; Y.S.Lincoln (eds) Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, Sage.

- Forbes, D. (2021). Interview with Dee Forbes, Director General of RTÉ. *EBU*. https://www.ebu.ch/news/2021/04/interview-with-dee-forbes-director-general-of-rte

- Forética (2009). *Rsearch. Publicación de tendencias y actualidad RSE. Las nuevas reglas del jueg*o. Recuperado de: https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/research/rsearch_1_politicas_publicas_y_rse.pdf

- Franco, M. y Pellicer, M. (2014). Optimismo para periodistas: Claves para entender los nuevos medios de comunicación en la era digital. Barcelona: UOC Editorial.

- Freeman, R.E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing Inc.

- Gagliardi, P. (1990). Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape. Nueva York: Aldine de Gruyter.

- García Orosa, B. (2013). Los gabinetes de comunicación on line de las empresas del Ibex 35. *Historia y comunicación social*. DOI: https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43967

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model . *Journal of Product & Brand Management*.

- González Martín, J. (1996). Teoría general de la publicidad. Madrid: F.C.E.

- Goodwin, P. (2018). An Impossible Challenge for Public Service Media? The Intellectual Context of the Networked Society. En Gregory Ferrell Lowe, Hilde Van den Bulck, Karen Donders (eds.) *Public Service Media in the Networked Society*. Göteborg: Nordicom.

- Gruning, J. y Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. Nueva York: CBS College Publishing.

- GWI (2022). Connecting the dots: The consumer trends to know in 2022. Recuperado de: https://www.gwi.com/connecting-the-dots

- Hallin, D. y Mancini, P. (2004). Sistemas mediáticos comparados: tres modelos de relación entre los medios de comunicación y la política. Barcelona: Hacer.

- Harrison, J. y Wessels, B. (2005). A new public service environment? *New Media and Society*, *7*(6), pp. 834-853.

- Hayek, F. (1964). Kinds of order of society. Online Library of Liberty.

- Heller, A. (2002). Sociología de la vida cotidiana. 1970. Barcelona: Península.

- Hilden, J. (2013). European Public Service Broadcasting Online: Services and Regulation. Universidad de Helsinki, Communications Research Centre (CRC).

- Horgan, J. (2001). Irish Media: A critical history since 1922. Londres y Nueva York: Routledge.

- Huber, L. (2015). Manual Thinking. Barcelona: Empresa Activa.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- IAIA (2009). ¿Qué es la evaluación de impactos? Recuperado de: http://www.iaia.org/uploads/pdf/What%20is%20IA_spa.pdf

- IHS (2016). "Financial Outlook for Public Broadcasting Stronger Than Commercial TV Competitors". Recuperado de: http://press.ihs.com/press-release/financial-outlook-public-broadcasting-stronger-commercial-tv-competitors-ihs-says
- INSST (2018). Definición de indicador. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Iosifidis, P. (2010). Retos y estraegias. Servicio público de televisión en Europa. Infoamérica: Iberoamerican Communication Review.

- Jackson, P. (1987). Corporate Communication for Managers. Londres: Pitman.

- Jakubowicz, K. (2003). Bringing Public Service to Account. En Lowe, G.F. and Hujanen, T. (eds.). *Broadcasting & Convergence: New Articulations of the Public Service Remit.* Göteborg: Nordicom.

- Jakubowicz, K. (2008). Public Service Broadcasting in the 21st Century. What Chance for a New Beginning? pp. 29-51. En G. F. Lowe and J. Bardoel (eds) *From Public Service Broadcasting to Public Service Media*. RIPE@2007. Göteborg: Nordicom.

- Juniper Research (2022). Top Ten Tech Trends 2022. Recuperado de: https://www.juniperresearch.com/techtrends2022

- Kapferer, J. N. (1992). Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity. Nueva York: The Free Press.

- Kotler, P. (2011). Fundamentos de marketing. Londres: Pearson.
- Kotler, P. (2015). Marketing Management. Londres: Pearson.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Kotler, P. (2018). Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor final. Madrid: LID Editorial.

- Larsen, H (2010). Legitimation strategies of public service broadcasters: the divergent rhetoric in Norway and Sweden. *Media, Culture & Society*. Londres: SAGE Publications.

- Lasswell, H. (1948). Estructura y función de la comunicación en sociedad, en M. de Moragas (ed). (1986). *Sociología de la comunicación de masas.* Barcelona: Gustavo Gili.

- Leurdijk, A. (2007). Public Service Broadcasting dilemma and regulation in a converging media landscape. En J. Cowling y D. Tambini, *From public service broadcasting to public service communications*. Londres: IPPR.

- Llorens, C. (2001). Concentración de empresas de comunicación y pluralismo: la acción de la Unión Europea [Tesis doctoral, UAB], Bellaterra.

- Lombao, T., Valencia, A. y Campos, F. (2017). Trends in Corporate Social Responsibility Among Public Service Media in Europe. *Review of World Economics*. DOI: 10.17265/2328-7144/2017.06.007

- López Cepeda, A., Soengas, X. y Campos, F. (2015). Gobernanza de las televisiones públicas europeas: poder estructural centralizado y politizado. *El Profesional de la Información*. https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.18

- Lorán, M.D. (2016). La comunicación corporativa audiovisual: propuesta metodológica de estudio [Tesis doctoral. Universidad Católica de Murcia]. RIUCAM, Repositorio Institucional UCAM. http://repositorio.ucam.edu/handle/10952/1839

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

- Losada Díaz, J.C. (2002). Prensa e Imagen Corporativa en la Universidad: los públicos internos. Murcia: Quaderna Editorial.

- Lowe, G. y Hujanen, T. (2003). Broadcasting & Convergence: New Articulations of the Public Service Remit. Göteborg: Nordicom.

- Lowe, G. y Martin, F. (2013). The Value and Values of Public Service Media. En F. Martin y G. Lowe (eds.), *The Value of Public Service Media*. Göteborg: Nordicom.

- Lowe, G.F. & Bardoel, J. (eds). (2007). From Public Service Broadcasting to Public Service Media. Göteborg: Nordicom.

- Lucas Marín, A. (1997). La comunicación en la empresa y las organizaciones. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

- Lucca–Irizarry, N. y Berríos–Rivera, R. (2003). Investigación cualitativa: En educación y ciencias sociales, Hato Rey, Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas Editores.

- Manfredi, J. (2012). Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia pública. *Comunicación y Sociedad.* URI: https://hdl.handle.net/10171/27282

- Manfredi, j. (2016). Indicadores de transparencia y buen gobierno de las webs municipales españolas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. https://doi.org/10.5209/ESMP.55608

- Martín Martín, F. (1999). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Editorial Universitas.

- Martínez, A. Y Nosnik, A. (1988). Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. México: Trillas.

USC UNIVERSIDADE DE COMPOSTELA

- Max-Neef, M. (1991). *El acto creativo*. Conferencia transcrita por la Especialización para la Educación Ambiental. Universidad de Santo Tomás.

- Mayer, R.; Ouellet, F. (1991). Métodologie de recherche pour les intervenants sociaux. Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

- McQuail, D. (2005). McQuail's Mass Communication Theory. 5th Edition, Sage Publications Ltd., London.

- Minguez, Norberto. (2000). Un marco conceptual para la comuncación corporativa. *Zer: Revista de estudios de comunicación*.

- Mintel (2021). *2022 Global Consumer Trends*. Recuperado de: https://www.mintel.com/global-consumer-trends

- Moe, H. (2008). Discussion forums, games and second life: exploring the value of public broadcasters' marginal online activities. In *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 14(3), pp. 261-276.

- Moore, M (1998). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Barcelona: Editorial Paidós.

- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Londres: Harvard University Press.

- Moragas, M. y Prado, E. (2001). Repensar la televisión pública en el contexto digital. Barcelona: Consell de L'Audiovisual de Catalunya.

- Moreno, A. (2003). Identidad de la televisión pública: Evolución de sus fundamentos económicos, políticos e ideológicos. Salamanca: Biblioteca Salmanticensis.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

- Morsing, M. y Kristensen, J. (2002). The question of coherency in corporate branding: over time and across stakeholders. *Journal of Communication Management*. 6. 24-40. 10.1108/13632540210806919.

- MPM (2022). Centre for Media Pluralism and Freedom. *Media Pluralism Monito*r. Rccuperado de: https://cmpf.eui.eu/media-pluralism-monitor/

- Murdock, G. (2004). Building the Digital Commons: Public Broadcasting In the Age Of the Internet. SAGE Publications.

- Netflix (2021). Net zero + Nature: Our Commitment to the Environment. Recuperado de: https://about.netflix.com/en/news/net-zero-nature-our-climate-commitment

- Nielsen (2022). Global Consumer Confidence Survey. Recuperado de: https://global.nielsen.com/solutions/consumerconfidence

- OBS (2021). *Yearbook 2020-2021*. European Audiovisual Observatory. Recuperado de: https://rm.coe.int/yearbook-key-trends-2020-2021-en/1680a26056

- OBS (2022). Governance and independence of public service media. Estrasburgo, OBS. Recuperado de: https://rm.coe.int/iris-plus-2022en1-governance-and-independence-of-public-service-media/1680a59a76

- Ofcom (2009). *Public Service Broadcasting: Annual report*. Ofcom.

- ONU (2020). The sustainable development goals report 2020. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Recuperado de: https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/

- Orosa, B. (2013). Los gabinetes de comunicación online de las empresas del Ibex 35. *Historia y Comunicación Socia*l. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43967

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Pacto Mundial (2018). El DAFO de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Pacto Mundial Red Espaola*. Recuperado de: https://www.pactomundial.org/noticia/dafo-los-objetivos-desarrollo-sostenible/

- Paracuellos, J.C. y Benghozi, P.J. (2011). Télévision. L'ére du numérique. Francia: La documentation française.

- Parlamento Europeo (2014). Role of broadcasting media in projecting the EU and its values. Recuperado de: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-7-2014-0260_EN.pdf?redirect

- Perales, A. (2003). *La televisión pública en la era digital*. Fundación Alternativas. https://www.fundacionalternativas.org/storage/laboratorio_documentos_archivos/xmlimport-ygTG4l.pdf

- Picard, R. (2005). Audience relations in the changing culture of media use: why should I pay the licence fee? En G.F. Lowe y P. Javert (eds.). *Cultural Dilemmas in Public Service Broadcasting.* Göteborg: Nordicom.

- Pizzolante, I. (2006): El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo. Venezuela: El Nacional.

- Price, M. E. y Raboy, M. (eds.) (2003) Public Service Broadcasting in Transition: A Documentary Reader. The Hague: Kluwer Law International. En K. Arriaza, E. Nowak y R. Kuhn, *Public Service Media in Europe: A Comparative Approach*. Routledge.

- PwC (2020). XXIII Encuesta Mundial de CEOs. Recuperado de: https://www.pwc.es/es/encuesta-mundial-de-ceos-2020.html#:~:text=La%20mayor%C3%ADa%20de%20los%20CEOs,en%20los%20pr%C3%B3ximos%20doce%20meses

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

- RAE (2022). Definición del verbo indicar. *Diccionario de la Real Academia Española*. https://dle.rae.es/indicar?m=form

- Ramanantsoa, B. (1988) Strategor, Strategie, Structure, Décision, Identité: politique générale d'enterprise. Paris: InterEditions.

- Ramírez, F., Sánchez, M., Quintero, H. (2005): El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *Revista NEGOTIUM*. Venezuela: Fundación Miguel Unamuno.

- Ramírez, T. (2005). Los gabinetes de comunicación. Barcelona: Bosch.

- Responsible Media Forum (2020). *Mirrors or Movers II: The Superpower of Media*. Recuperado de: https://carnstone.com/insight?insight=90

- Reuters (2021). *Digital News Report 2021*. Recuperado de: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-06/Digital_News_Report_2021_FINAL.pdf

- Richeri, G. (2016). Una prospettiva dei cambiamenti in atto. *Revista Española de la Asociación de Investigación de la Comunicación*. Recuperado de: www.rae-ic.org

- Ries, A. y Trout, J. (1992). Posicionamiento (2° ed.). México: Mc Graw Hill.

- Rodríguez Castro, M. (2021). As probas de valor público en Europa: unha análise da súa transferencia, adaptación e uso centrada en Alemaña, Bélxica e España. Universidad de Santiago de Compostela.

- Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista, P. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- Sánchez, M. y Paniagua, F.J. (2013). Estrategias de comunicación 2.0 en asociaciones profesionales. En *Revista Mediterránea de Comunicación*, Vol. 4. Alicante.

- Sartori, G. (1986). La política, método, ciencia y filosofía. México: fCe.

- Siebert, F.S., Peterson, T. and Schramm, W. (1956) Four Theories of the Press. University of Illinois Press, Urbana III.

- Sinek, S. (2011). Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. Nueva York: Portfolio Penguin.

- Steemers, J. (2001) In search of a third way: Balancing public purpose and commerce in German and British public service broadcasting. Canadian Journal of Communication, 26(1), pp/69 – 87.

- Suárez Candel, R. (2007). Las políticas públicas de la televisión digital terrestre en la Unión Europea. Estudio comparado de Suecia y España [Tesis doctoral. Universitat Pompeu Fabra]. Tesis Doctorals en Xarxa. https://www.tdx.cat/handle/10803/7263#page=1

- Suárez Candel, R. (2012). Las políticas públicas de la televisión digital terrestre en la Unión Europea. Estudio comparado de Suecia y España. Universidad Pompeu Fabra.

- Suárez Candel, R. (2015). Foreword. En *Public Service Media Contribution to Society*. Ginebra: EBU.

- Syvertsen (1990). Kringkasting i 1990-åra: Hvem er mest'public service'?. En U. Carlsson (ed.). *Medier, Människor, Samhälle - 14 artiklar om nordisk masskommunikationsforskning*. Gøteborg: Nordicom.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

- Tejedo, F. (2013). Estrategia de comunicación corporativa de las empresas socialmente responsables: análisis del Capital Relacional como base de las relaciones empresa-stakeholders. *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*.

- Transparencia Internacional (2016). Índice de Percepción de la Corrupción 2016 de Transparency International. Recuperado de: https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/tabla_sintetica_ipc-2016.pdf

- Trappel, J. (2014). What media value? Theorising on social values and testing in ten countries. En G. Lowe, G. y F. Martin, F. (eds.), *The Value of Public Service Media*. Goteborg: Nordicom.

- Tremblay, M. A. (1968). Initiation a la recherche dans les sciences humaines. Montréal: McGraw-Hill.

- Túñez-López, M. (2016). Perspectivas de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. C.L. Andrade Scroferneker y L. Ramírez de Amorín, (Re) Leituras Contemporaneas sobre comunicaçao organicacional e relaçoes públicas. Porto Alegre: Edipurs, Ponticifia Universidade Católica do Río Grande do Sul.

- Túñez, M. Y Costa, C. (2017). Adprosumidores, medios sociales, vídeo online y Comunicación Corporativa. Tendencias inmediatas. En Túñez, M., Costa, C. Y Valdiviezo, C. (Eds.), *Comunicación organizacional en entornos online. Cuadernos de Comunicación*. DOI: 10.4185/cac149

- Túñez, M. Y Sixto, J. (2011). Redes sociales, política y Compromiso 2.0: La comunicación de los diputados españoles en Facebook. *Revista Latina de Comunicación Social*. DOI: 10.4185/RLCS-66-2011-930-210-246.

- Ulloa, C., Apolo, D. y Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa. Retos y propuestas. Argentina: Austral Comunicación.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- UNESCO (2008). Indicadores de Desarrollo Mediático: Marco para Evaluar el desarrollo de los medios de comunicación social. Brasilia, UNESCO. Recuperado de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000163102_spa

- Upright Project (2021). *Net impact Report 2021*. Recuperado de: https://netimpactreport.com/

- Valarezo, K. Y Túñez, M. (2009). La comunicación de la RSC debe fundamentarse en la ética y la veracidad [Comunicación en congreso]. Actas del Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Recuperado de: https://www.revistalatinacs.org/09/Sociedad/actas/43karina.pdf

- Valenti, G. (1997). Políticas públicas y educación superior. México: ANUIES.

- Van den Bulck, H. (2015). Public Service Media Accountability in Recent Decades. A Progressive Shift from State to Market. En K. Aarriaza; E. Nowak, E. y R. Kuhn, *PSM in Europe: A Comparative Approach*. Londres: Routledge.

- Van Dijck, T. A. (2006). Discourse and manipulation. *Discourse & Society*. https://doi.org/10.1177/0957926506060250

- Van Riel y Fombrum (2007). Essentials of Corporate Communication: Implementing practices for effective reputation management. Londres: Routledge.

- Van Riel, C. (1997). Comunicación corporativa. Madrid: Prentice Hall.

- Van Riel, C.B.M. (1995), Principles of Corporate Communication, Prentice Hall, London.

- Vander Zarden, J. (1989). Manual de psicología social. Barcelona: Ed. Paidós.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

- Vargas Cordero, Zoila Rosa (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación,* 33 (1),155-165. Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010

- Watzlawick, P. (1976). Cambio. Barcelona: Editorial Herder.

- Watzlawick, P.; Bavelas, J. y Jackson, D. (1981): Teoría de la comunicación humana. Barcelona: Herder.

Publicaciones y documentos de los casos de estudio

RTBF, Bélgica

- RTBF (2017). *Rapport annuel 2017*. Recuperado de: https://ds1.static.rtbf.be/article/pdf/rapportannuel_web-1536321431.pdf

- RTBF (2018). *Rapport annuel 2018*. Recuperado de: https://ds1.static.rtbf.be/article/pdf/rapport-annuel-rtbf-2018_lowdef-1591257545.pdf

- RTBF (2019). *Rapport annuel 2019*. Recuperado de: https://rapportannuelrtbf.be/wp-content/uploads/2020/05/Rapport_annuel-RTBF2019All-1.pdf

- RTBF (2020). *Rapport annuel 2020*. Recuperado de: https://rapportannuelrtbf.be/

France Télévisions, Francia

- FTV (2016). *Rapport annuel*. Recuperado de: https://issuu.com/francetelevisions/docs/rapport_de_gestion_2016chapitres?fr=sYjBmNTM3NzA3

- FTV (2017). *Rapport annuel*. Recuperado de: https://issuu.com/francetelevisions/docs/v2_rapport_annuel_2017_financier_ge?fr=sNDNmYzM3NzA3

USC DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- FTV (2018). *Rapport annuel*. Recuperado de: https://issuu.com/francetelevisions/docs/rapport_financier_2018

- FTV (2019). *Rapport annuel*. Recuperado de: https://issuu.com/francetelevisions/docs/ftv_ra2019

- FTV (2019). *France Télévisions, createur de liens et de valeurs*. Recuperado de: https://issuu.com/francetelevisions/docs/1809_valeurajoutee

- FTV (2020). *Rapport annuel* 2020. Recuperado de: https://issuu.com/francetelevisions/docs/24_03_ftv_ra2021vf_sr_a218e1bf139b05

- FTV (2021). *Étude d'impacte socio-économique.* Recuperado de: https://www.francetelevisions.fr/groupe/qui-sommes-nous/notre-empreinte-socio-economique-11805

RTVE, España

- RTVE (2016). *Memoria de servicio público y responsabilidad social corporativa*. Recuperado de: https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/MEMORIA_SP_Y_RSC_2016.pdf

- RTVE (2016). *Cuentas anuales de la corporación RTVE e informe de gestión*. Recuperado de: https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/2016_Cuentas_anuales_CRTVE_e_Informe_de_gestion.pdf

- RTVE (2017). *Memoria de servicio público y responsabilidad social corporativa.* Parte 1. Recuperado de: https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/MEMORIA_RSC_2017_I.pdf

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- RTVE (2017). *Memoria de servicio público y responsabilidad social corporativa*. Parte 2. Recuperado de: https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/MEMORIA_RSC_2017_II.pdf

- RTVE (2017). *Cuentas anuales de la corporación RTVE e informe de gestión*. Recuperado de: https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/2017_Cuentas_anuales_CRTVE_e_informe_de_gestion.pdf

- RTVE (2018). *Memoria de servicio público y responsabilidad social corporativa*. Recuperado de: https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/MEMORIA_SP_Y_RSC_2018.pdf

- RTVE (2018). *Cuentas anuales de la corporación RTVE, informe de gestión e informe no financiero*. Recuperado de: https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/2018_Cuentas_anuales_CRTVE_e_informe_de_gestion.pdf

- RTVE (2019). *Memoria de servicio público y responsabilidad social corporativa*. Recuperado de: https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/MEMORIA_SP_Y_RSC_2019.pdf

- RTVE (2019). *Cuentas anuales de la corporación RTVE, informe de gestión e informe no financiero*. Recuperado de: https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/2019_Cuentas_anuales_CRTVE_e_informe_de_gestion.pdf

- RTVE (2020). *Memoria de servicio público y responsabilidad social corporativa*. Recuperado de: https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/MEMORIA_SERVICIO_PUBLICO_RTVE_2020.pdf

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- RTVE (2020). *Cuentas anuales de la corporación RTVE, informe de gestión y estado de información no financiera*. Recuperado de:
- https://www.rtve.es/contenidos/corporacion/2020_Cuentas_anuales_CRTVE_e_informe_de_gestion.pdf

Yle, Finlandia

- Yle (2016). *GRI table of responsibility*. Recuperado de: https://drive.google.com/open?id=0B99iwmeg19YFSmZWQXk2X1F1eFU

- Yle (2016). *Report on the corporate governance system*. Recuperado de: https://drive.google.com/open?id=0B-v6fV6ewetZUkxMc1Y3UFFoZDA

- Yle (2016). *Yle's anual report and financial statements*. Recuperado de: https://drive.google.com/open?id=0B-v6fV6ewetZNGhKSFVCODhMM2s

- Yle (2017). *Yle's anual report and financial statements*. Recuperado de: https://drive.google.com/open?id=1fcYzDE-TfDttjobCowWp95eUJCFmCBFa

- Yle (2018). *Yle's anual report and financial statements*. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1eVfQBTka5WV0VGe27ym25GkWtbsvE-iV/view?usp=sharing

- Yle (2018). *Yle among the Finns*. Recuperado de: https://drive.google.com/open?id=1wL3iljLvmHVW9kPwYWMy90HbtFV7QK68

- Yle (2019). *Yle activity report and financial statements*. Recuperado de: http://view.24mags.com/yle/toimintakertomus-ja-tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-2019

- Yle (2019). *General brochure. In the midst of Finns*. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1u1Xz5JVnxBw2AxQ_jcL2H5Vn6OCBmjKi/view?usp=sharing

- Yle (2020). *Yle brochure. Common to all, unique to each*. Recuperado de: http://view.24mags.com/yle/yle-esite-2020

- Yle (2020). *Yle activity report and financial statements*. Recuperado de: http://view.24mags.com/yle/toimintakertomus-ja-tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-2020

RAI, Italia

- RAI (2017). *Conti separati 2016*. Recuperado de: https://www.rai.it/dl/doc/1544803908250_CONTI_SEPARATI_fascicolo_relazione_rai_2016.pdf

- RAI (2017). *Bilancio RAI - Inglese*. Recuperado de: https://www.rai.it/dl/doc/1536229057967_Bilancio%20Rai%202017%20-%20Inglese%205.09.2018.pdf

- RAI (2017). *Bilancio sociale*. Recuperado de: https://www.rai.it/dl/doc/1530889117168_RAI_Bilancio%20sociale%202017%2012.06.2018.pdf

- RAI (2018). *Bilancio RAI - Inglese*. Recuperado de: https://www.rai.it/dl/doc/1571215569846_Rai%20Bilancio%202018%20ING%20completo%2011.10.2019.pdf

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- RAI (2018). *Bilancio sociale*. Recuperado de: https://www.rai.it/dl/doc/2019/06/18/1560879743046_Rai%20Bilancio%20Sociale%202018%2031.05.2019.pdf

- RAI (2019). *Bilancio RAI - Inglese*. Recuperado de: https://www.rai.it/dl/doc/1626714814028_RAI%20RFA%20%202019%20UK.pdf

- RAI (2019). *Bilancio sociale*. Recuperado de: https://www.rai.it/dl/doc/1593988018283_RAI%20Sociale%202019_web.pdf

- RAI (2020). *Bilancio RAI - Inglese*. Recuperado de: https://www.rai.it/dl/doc/1637002230296_UK%20Rai%20RFA%202020.pdf

- RAI (2020). *Bilancio di sostenibilità*. Recuperado de: https://www.rai.it/dl/doc/1627391701316_rai%20sociale2020_web_3.pdf

BBC, Reino Unido

- BBC (2016). Annual report and accounts 2016/2017. Recuperado de: http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/reports/pdf/bbc-annualreport-201617.pdf

- BBC (2017). Annual report and accounts 2017/2018. Recuperado de: http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/reports/pdf/bbc_annualreport_201718.pdf

- BBC (2018). *Group annual report and accounts 2018/2019*. Recuperado de: http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/annualreport/2018-19.pdf

- BBC (2019). *Group annual report and accounts 2019/2020*. Recuperado de: http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/annualreport/2019-20.pdf

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

- BBC (2021). *BBC Value for audiences*. Recuperado de: http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/reports/value-for-audiences-2021.pdf

Agradecimientos

He soñado muchas veces con escribir esta parte de la tesis doctoral y he llorado cada una de ellas. Estar al final parece lo más excitante, aunque ahora, al echar la vista atrás y visualizar el camino recorrido, me emociono y me veo creciendo con ella.

Con esta tesis crecí –o esta tesis me vio crecer– y me rodeé de muchas personas que me han ayudado a lo largo del camino. El primero de ellos, Francisco Campos, que decidió, en una clase de tercero de Periodismo, contarnos cómo se financian las radiotelevisiones públicas. Desde aquel día, creo y defiendo la necesidad de contar con medios de comunicación se servicio público. Él me ha ayudado a desarrollar una visión pragmática y holística de estos servicios.

Paco, gracias por acompañarme en este viaje, por hacerme creer que es posible, por tus mensajes claros y concisos de “Adelante”, “Tienes que jugar en la Champions”, “Confío en ti”, “Lo tienes claro”, “Haz y resuelve”, y “VAMOS”. Este también es mi regalo de jubilación.

A Miguel Túñez, mi codirector, una persona fantástica y extremadamente inteligente que me ha entendido desde muchos lugares, siempre con comedia y mucha profesionalidad.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

A Roberto Suárez, amigo y mentor, que me ayudó a comprender quién soy y qué quiero. Y, sobre todo, a hacer las cosas por mí misma y a entender lo que soy más allá de mi tesis. También a David Fernández, amigo y compañero de investigación, porque de él he aprendido a hacerlo bien y práctico para las radiotelevisiones públicas.

A Ana Isabel, por todo el apoyo moral durante los primeros y duros años de camino de esta tesis doctoral. Gracias por las noches hablando y por los vinos compartidos. Eres un ser de luz.

Gracias a mis ojos cuando ya no puedo ver, a mi corrector cuando se me saltan las letras, a mis piernas cuando yo no llego, a mi mente cuando me traiciona, y a mis alas cuando las mías están exhaustas. Gracias, Jaume, por acompañarme en este camino y en todos y confiar siempre en nuestro equipo. Tu nobleza, inteligencia y empeño son tan grandes como tu bondad. Godiva es fuerte.

Gracias a mi niña Carmiña, que me llena tanto el corazón como me lo roba, y que me ayuda a tener fuerzas para –literalmente– lo que sea que aparezca en nuestro camino. Tu mirada me recuerda que somos inmensas, infinitas y poderosas.

Gracias a mi madre, que fue la primera razón de ser de esta tesis y me ha acompañado desde el cielo en cada paso de este proceso y muchos otros. Gracias, mamá, por haberme regalado la vida, tu fuerza y tu alegría.

Gracias a mi padre, que ha sido soporte durante estos años, me ha ayudado a terminar esto y todos mis retos profesionales y ha confiado siempre en mis posibilidades. Gracias, papá, por enseñarme a huir de la normalidad para acercarme más a mí misma.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Gracias a mis hermanas, que me han apoyado para que volara y creciera y han escuchado horas de lamento durante estos años. Y aún así, en silencio siempre han sabido que la sacaría adelante.

Gracias a Aire, Óscar, Lorena, Inma y Rubén, mis imprescindibles. También a Águeda, Saúl, Leti, Gemma, Tania, Ana, y todas las amigas que me dieron la mano en algún momento de este viaje.

Gracias a Carme y Miquel, que han hecho de padres cuando lo he necesitado y siempre me han hecho sentir como en casa. Y a María, que me recuerda cada día que lo estoy haciendo bien.

Gracias también por todo el sostén que he sentido de quien sea que está allí arriba y que a mí me gusta llamar Creadora de todo lo que hay. Gracias también a la Virgen de San Salvador.

Y gracias a ti, que estás leyendo esto y que me has acompañado en algún momento de este camino que ha durado tanto como lo que un niño tarda en aprender su sistema de creencias. Tengo la ligera impresión de que –causal y no casualmente– ha coincidido con mi periodo de crecimiento. Mucho tenía que aprender en esta travesía y lo he hecho de tu mano en algún momento. Gracias de todo corazón. Esta tesis solo demuestra que si yo he podido, tú también, que todo pasa y que no son las cosas, sino el cómo las vemos lo que nos ayudará a acercarnos a la luz.

Os quiero mucho a todos.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Los resultados de esta tesis doctoral se suman a una línea específica de investigación sobre el audiovisual público en Europa. Primero, porque ofrecen un marco teórico sobre el concepto de valor y servicio público, para entender y construir argumentos que justifiquen la existencia de estos servicios en el tablero digital. De esta forma, y al lidiar con un tema esencial para el futuro de las organizaciones de medios de servicio público y del sector audiovisual en Europa, esta tesis doctoral contribuye al desarrollo de estudios mediáticos y de comunicación. Segundo, porque los datos extraídos de seis casos de estudio representativos de las diferentes realidades de los medios de servicio público de la Unión Europea permiten identificar acciones de comunicación del valor y casos de éxito.