



# LOS RETOS DE LA TELEVISIÓN PÚBLICA EN ESPAÑA ANTE EL MERCADO ÚNICO DIGITAL EUROPEO: ESTRATEGIAS MULTIPANTALLA, INNOVACIÓN Y RENOVACIÓN DE LOS MANDATOS DEL SERVICIO PÚBLICO\*

Objetivo 1. Comparativa europea. Caso RTVE (España)

Dr. **Carlos González Saavedra**, LOCALCOM-UAB, CarlosAlberto.Gonzalez@uab.cat

Marzo, 2020



\*Proyecto CSO2017-82277-R, *Los retos de la televisión pública en España ante el Mercado Único Digital europeo: estrategias multipantalla, innovación y renovación de los mandatos del servicio público* (IP Carmina Crusafon), financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.

## Contenido

1.	Introducción: transformación digital en RTVE durante el periodo 2013-2019 .....	2
1.1.	Innovación .....	6
1.2.	Contenidos .....	8
1.3.	Participación .....	12
2.	Rendición de cuentas .....	18
3.	Mandato de servicio público y contrato-programa .....	20
4.	Políticas sobre servicio público audiovisual y digitalización.....	22
4.1.	Organismos públicos, competencias y actuaciones .....	24
4.2.	Estrategias para la liberación del dividendo digital .....	24
5.	Conclusiones .....	27
6.	Bibliografía y fuentes de referencia .....	29

## Tablas y gráficos

Tabla 1	indicadores básicos de RTVE .....	2
Gráfico 1	Matriz de asuntos relevantes para RTVE 2018.....	4
Gráfico 2	Matriz de asuntos relevantes para RTVE 2017 .....	5
Gráfico 3	Elementos claves en la transformación digital de RTVE .....	6
Gráfico 4	Seguidores registrados de Playz en las redes sociales .....	11
Gráfico 5	Evolución de los seguidores de Playz en RRSS (2019-2020) .....	11
Gráfico 6	Seguidores del canal principal de RTVE en las redes sociales.....	14
Gráfico 7	Visualizaciones de canales de RTVE en YouTube .....	16

## 1. Introducción: transformación digital en RTVE durante el periodo 2013-2019

*Tabla 1 indicadores básicos de RTVE*

<b>Denominación</b>	Corporación de Radio y Televisión Española S.A. (RTVE)
<b>Estatus jurídico</b>	Sociedad Anónima de titularidad estatal
<b>Fundación</b>	1956 (Televisión Española, TVE)
<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Televisión Española (TVE)</li> <li>• Radio Nacional de España (RNE)</li> <li>• Área Digital</li> <li>• Instituto RTVE (formación)</li> <li>• Orquesta y Coro de RTVE</li> </ul>
<b>Financiación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos públicos: 90%</li> <li>• Canon: 0%</li> <li>• Publicidad: 6%</li> <li>• Otros ingresos comerciales: 3%</li> <li>• Otros: 1%</li> </ul>
<b>Cadenas (excluidos canales web)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La 1: generalista</li> <li>• La 2: cultural</li> <li>• Canal 24h: informativo</li> <li>• Clan: infantil</li> <li>• Teledporte: deportivo</li> <li>• TVE Internacional</li> <li>• Star TVE: canal temático para el público americano y familiar</li> </ul>
<b>Ingresos (2018)</b>	976 millones de €
<b>Personal (2017)</b>	6.295
<b>Audiencia (2018)</b>	16,5% *
<b>Ranking TV (2018)</b>	3 <sup>a</sup> **
<b>Programación por origen geográfico (2017)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacional: 74%</li> <li>• Europea: 10%</li> <li>• Estados Unidos: 12%</li> <li>• Otros: 4%</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de RTVE, Barlovento Comunicación (2018) y EBU (2018).

\* Audiencia total del Grupo RTVE (La1, La2, 24h, Clan y Teledporte)

\*\* Posición de los canales del Grupo RTVE comparado con los grupos competidores (Mediaset, 28,8%; y Atresmedia, 26,8%)

Los medios de servicio público tienen el mandato de usar la comunicación para contribuir al desarrollo de los valores democráticos en la sociedad. Este objetivo está fuertemente condicionado en la actualidad por factores tecnológicos, económicos y sociales: la digitalización crea nuevas plataformas para la circulación de contenidos audiovisuales, poderosos actores concurren en mercados cada vez más internacionalizados y los usuarios cambian sus pautas de acceso al disponer de más capacidad de participación y de difusión de sus propios contenidos. Se trata, en consecuencia, de un entorno saturado (Pasquali, 2005) debido a la confluencia de tecnologías y mercados. Y es en este escenario donde la televisión pública debe encontrar fórmulas para dar continuidad a su misión esencial: ofrecer un servicio de alta utilidad social, informativa, cultural y educativa, independiente y no-gubernamental y con altos estándares de calidad.

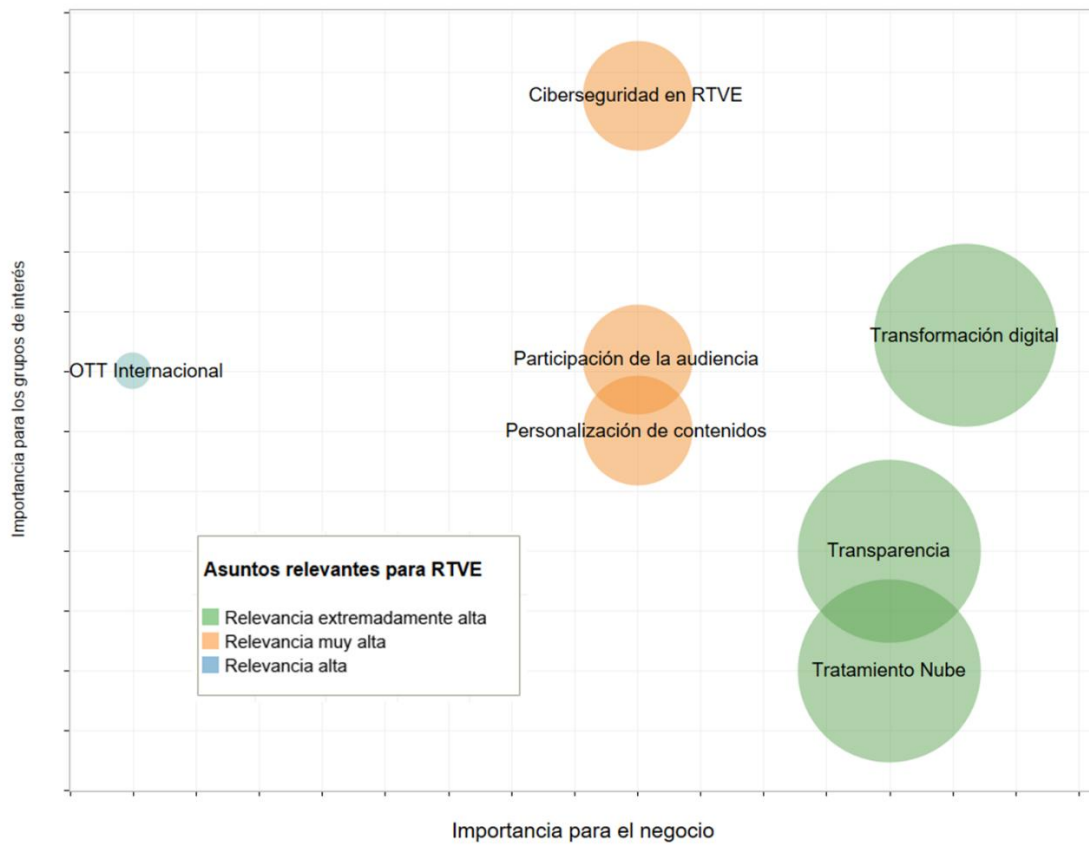
Las acciones de digitalización e I+D implementadas por RTVE en el periodo 2013-2019 avanzan al ritmo acelerado que marca la tecnología. Pueden distinguirse dos etapas en este periodo: al comienzo de la década la cadena asume la imperiosa necesidad de estar disponible en el mayor número posible de plataformas y dispositivos, con más contenidos y con más usuarios accediendo a ellos desde cualquier lugar (Corporación de Radio y Televisión Española, 2014, pág. 10); mientras que hacia finales de la década admite que es necesario avanzar en la racionalización de los productos y servicios digitales, de forma que los esfuerzos de desarrollo puedan centrarse en las aplicaciones y servicios que mejor son percibidos por los usuarios y que mayor rendimiento generan (Corporación RTVE, 2019, pág. 23).

Desde el punto de vista institucional, las acciones en este ámbito las ejecuta RTVE Digital, unidad que depende, desde verano de 2018, de la Dirección de Proyectos y Estrategia de la Corporación.

Entre los asuntos que la corporación RTVE considera de relevancia “extremadamente alta” o “muy alta”, y así lo expone en su Informe de Gestión y en la Memoria sobre el cumplimiento de la función de servicio público, figuran los procesos y las tecnologías propias del actual momento tecnológico global: la transformación digital, el Big Data, los proyectos de movilidad, el contenido experiencial, una plataforma OTT Internacional (contenidos de pago para el mercado americano), las redes sociales (comunidades), la inteligencia artificial, la realidad virtual, el 5G, la nube y la ciberseguridad (RTVE, 2018; Corporación de Radio y Televisión Española, 2019). En esta matriz no hay ninguna referencia explícita a la financiación, aunque sí aparecen algunos asuntos asociados al mandato de servicio público, como la transparencia, la participación de la audiencia o el buen gobierno.

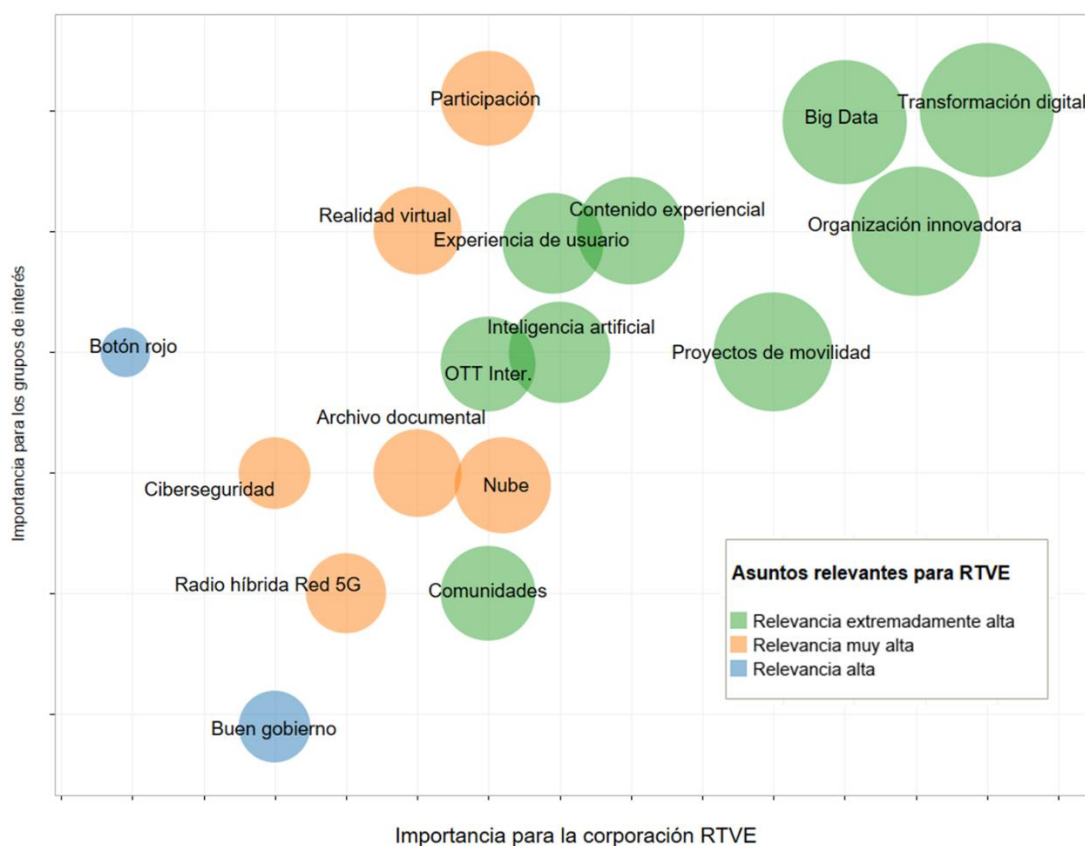
En este ejercicio de establecer objetivos estratégicos, RTVE considera tanto las prioridades para el negocio de la Corporación enunciadas en las comparecencias parlamentarias de su presidente, en las explicaciones de los integrantes del Comité de Dirección y en las Memorias de servicio público; como las prioridades de los grupos de interés obtenidas en foros celebrados en la institución, análisis de noticias relacionadas con los asuntos del sector, *Benchmarking* de los informes publicados por otros medios de comunicación, estudio de tendencias del sector audiovisual y análisis de las principales preocupaciones y demandas de las ONG con las que el departamento de Responsabilidad Corporativa y Voluntariado desarrolla su actividad. El resultado son sendas matrices de asuntos relevantes como las que se representan a continuación:

Gráfico 1 Matriz de asuntos relevantes para RTVE 2018



Fuente: Elaboración propia con datos de RTVE (Corporación de Radio y Televisión Española, 2019).

Gráfico 2 Matriz de asuntos relevantes para RTVE 2017



Fuente: Elaboración propia con datos de RTVE (RTVE, 2018).

Una vez identificados estos asuntos relevantes, es posible hacer un seguimiento de las acciones de transformación digital emprendidas por RTVE en los últimos años (2013-2019) para analizar en qué medida son coherentes con la estrategia corporativa planteada. A este fin, se plantea una agrupación de las acciones en tres categorías: aquellas que se corresponden esencialmente con una **innovación** tecnológica específica, las centradas en los **contenidos** y las acciones dirigidas especialmente a incentivar la **participación**. Aunque es difícil establecer límites claros entre estos ámbitos, es una clasificación metodológica útil para el presente análisis.

Gráfico 3 Elementos claves en la transformación digital de RTVE



Fuente: Elaboración propia con datos de RTVE (RTVE, 2018; Corporación RTVE, 2019).

### 1.1. Innovación

El análisis del proceso de transformación digital acometido por RTVE en los últimos años permite dibujar un complejo mapa donde se superponen numerosos proyectos, tecnologías y servicios.

Uno de los ejes vertebradores de la transformación digital de RTVE es el **Big Data**, de allí que aparezca en la parte más alta de la matriz de relevancia de la cadena. Se trata de aprovechar los datos generados por las interacciones de los usuarios de las plataformas digitales en las que está presente RTVE (web, redes sociales, etc.) y las audiencias para construir herramientas basadas en el Big Data que ayuden a tomar decisiones básicas para una televisión: ¿Qué programas le interesan a la audiencia?, ¿Qué opinan de los programas?, ¿Cuál es el equipo más adecuado?, ¿Qué contenidos incluir en un programa?, ¿Cuál sería la Hora de emisión preferida? (Meer, 2017). RTVE trabaja para recopilar toda la información disponible en Internet y en fuentes internas sobre los programas que emite la cadena, introducirla en un sistema que procesa todos esos datos con algoritmos de Big Data e **inteligencia artificial**. Lo hacen con herramientas de software libre y utilizando plataformas en la **Nube**, lo que permite montar sistemas complejos con costes reducidos.

Para avanzar en esta dirección y siguiendo los lineamientos del mandato-marco que habilitan a la corporación a “establecer convenios de investigación y desarrollo con centros de investigación, universidades y empresas participadas por instancias públicas para estar presente en proyectos de desarrollo futuro” (Cortes Generales, 2007), RTVE mantiene sendas cátedras con universidades españolas: con la Universidad de Zaragoza trabaja desde julio de 2017 en

aplicaciones de Big Data dedicadas al análisis de los contenidos audiovisuales y sonoros. Se trata de implementar herramientas para el análisis del contenido partiendo de la transcripción a texto de las grabaciones; para el reconocimiento de voces, caras, edificios emblemáticos y logotipos; para la descripción automática de imágenes, planos y secuencias, en lenguaje natural; y para la creación de resúmenes de forma automática tanto para Radio como para Televisión (Universidad de Zaragoza, 2017).

Por su parte, la Cátedra de investigación entre Radio Televisión Española (RTVE) y la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M), constituida en octubre de 2015, desarrolla la plataforma SMART (Sistema de Monitorización y Alertas en la Red para la Radio Televisión Española), que permite la captura continua de datos de las principales redes sociales y medios digitales, e integra también la información proveniente de las fuentes propias de RTVE. La plataforma SMART da soporte al análisis multidimensional de un conjunto de más de 90 indicadores de interés, agrupado en “Notoriedad”, “Credibilidad”, “Controversia”, “Atractivo”, “Imagen” y “Temáticas”. Esto sirve para comprender mejor el comportamiento de una entidad de interés, como un medio de comunicación, así como para describir las comunidades en línea creadas alrededor de la misma. De esta forma, ha sido posible implementar una estrategia de gestión de grandes datos como mecanismo de soporte a la toma de decisiones del equipo de análisis de audiencia de RTVE (RTVE.es, 2018).

Como se ha explicado, para desarrollar proyectos de transformación digital, RTVE ha firmado convenios de colaboración con universidades españolas<sup>1</sup> y consorcios europeos. Así, con el Grupo de Aplicación de Telecomunicaciones Visuales (GATV) de la Universidad Politécnica de Madrid, con el que ha trabajado en temas de Televisión Digital, emisiones de señal de Alta Definición, servicios interactivos y TV híbrida (Universidad Politécnica de Madrid, 2015), la cadena pública participa en el proyecto europeo **5G Media**, financiado por la Comisión Europea y con presencia de empresas como Telefónica e IBM, que busca desarrollar aplicaciones y servicios de la red 5G en medios audiovisuales: plataformas de programación, desarrollo de funciones de red para su uso en **medios inmersivos** y **realidad virtual**, producción remota, contenido generado por el usuario y distribución de UHD sobre CDN (Muñoz & Menéndez, 2019). Debido a que cada vez el contenido audiovisual que se distribuye por la red tiene mayor calidad y pesa más, y que las nuevas aplicaciones multimedia requieren gran capacidad para permitir experiencias de usuario realmente inmersivas y en tiempo real, se trabaja para optimizar el uso de la red, y para permitir incluso utilizarla como espacio para la realización de señales de eventos en vivo, sin esperar a que las cámaras transmitan hasta el estudio la señal.

RTVE también ha participado en el grupo de trabajo de la industria que determina la configuración en España del estándar HbbTV para televisores conectadas o inteligentes (Smart TV) y ha impulsado el servicio asociado de **Botón Rojo**, puerta de acceso adicional a los contenidos digitales de RTVE A La Carta, información y deportes, la aplicación del canal infantil Clan o el juvenil Playz y a contenido extra durante los Telediarios, programas y series de “prime time”. Aunque está disponible desde septiembre de 2013 para cualquier televisor compatible, el

---

<sup>1</sup> En esta línea, también existe un convenio de colaboración entre RTVE y la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) gracias al cual se mantiene la *Cátedra para la Innovación de los Informativos en la Sociedad Digital*, dedicada al ámbito de la inteligencia artificial aplicada a los informativos (Gabinete de Comunicación y Educación, 2019).



incremento del parque de televisores conectados y los cambios en las tecnologías asociadas, hacen necesario actualizar los diseños y adaptar las aplicaciones para que puedan instalarse en los aparatos de los principales fabricantes, como Sony, Panasonic, LG, Philips y Samsung, y también en las principales consolas de videojuegos: Xbox y Play Station.

El Botón Rojo, además de incrementar los accesos a los servicios de HbbTV, posicionar a RTVE como proveedor de contenido híbrido sobre el televisor y ofrecer cobertura multiseñal de determinados eventos (19 señales en directo durante los JJOO de Río 2016), permite también analizar el comportamiento de los usuarios: mediante técnicas de *tracking*, es posible conocer sus gustos y preferencias o hacer analítica de HbbTV y validar por esta vía los datos de las agencias especializadas en mediciones de audiencias (como Kantar Media). En la actualidad, RTVE tiene la capacidad de recoger datos directos de las televisiones conectadas al sistema HbbTV (Smart-TV): en diciembre de 2017 ello les permitía recoger datos diarios de alrededor de 600 mil televisores (Gómez, de Meer, & Llorens, 2019).

La cadena dispone de contenidos producidos en el estándar 4K-UHD y su Laboratorio de Innovación Audiovisual, área que explora nuevos formatos narrativos en la web, ha creado aplicaciones de **realidad virtual** y realidad inmersiva (VR-360°) para los sistemas Oculus, iOS y Android: *El Ministerio del Tiempo*, que permite la interactividad del usuario dentro del espacio de la serie; *Heroínas: Vive Río*, una experiencia en primera persona en el entorno de cinco deportes olímpicos; y *Escena 360*, el teatro llevado a los nuevos modos de consumo (Corporación de Radio y Televisión Española, 2017). Un año antes también producía *Ingeniería Romana*, especial interactivo que permitía descubrir Tarraco, una de las principales ciudades del Imperio Romano, a través de vídeos 360°; *Las Sinsombrero*, experiencia transmedia basada en las mujeres de la Generación del 27; y mapas interactivos de personajes asociados a las series de televisión *Isabel y Carlos, Rey emperador* (Corporación de Radio y Televisión Española, 2016).

## 1.2. Contenidos

En el ámbito de los contenidos, una de las iniciativas que mejor refleja la transformación digital de RTVE y su estrategia multipantalla, es la plataforma Playz. Nacida en octubre de 2017, es una web abierta y gratuita con ramificaciones en múltiples redes sociales, dedicada a generar contenidos exclusivos para Internet y enfocada a un público eminentemente juvenil (13 a 24 años) que es el que menos tiempo dedica a la televisión convencional en España: menos de dos horas diarias, frente a las seis horas de los mayores de 64 años, las casi cinco horas de los adultos de entre 45 y 64 años y las tres horas de las personas comprendidas entre los 25 y los 45 años (Barlovento Comunicación, 2019). Además, el público más joven es un gran consumidor de contenidos audiovisuales fuera de los canales tradicionales de distribución (Corporación Radio y Televisión Española, 2018).

La primera apuesta de Playz, *Si fueras tú*, una serie de ficción interactiva en la que los usuarios podían elegir el destino de los personajes tenía a finales de 2017, tras finalizar la emisión de los ocho capítulos, casi tres millones de visualizaciones y si se sumaban las descargas de contenidos en todas las redes sociales, llegaba a los seis millones de visualizaciones. Tres de cada cuatro personas que habían descargado o accedido a estos contenidos eran menores de 35 años (Bultó, 2019).

En febrero de 2019, el canal había incrementado significativamente su catálogo, que comprendía formatos como las webseries originales (15 en total, que sumaban 109 capítulos, y

casi 26 horas de producción, más contenidos extras disponibles en los perfiles de los personajes en las redes sociales), un videoblog (*Jirafas*), un Talent Show (*Cam On*), programas de humor (*Señoras Fetén*, *Gente viva*), espacios musicales (*Plazound*), documentales (*Nosotrxs Somos*), webdoc (trabajos experimentales en distintos formatos), concursos (*The Challengers*), un programa de cocina (*PlayChez*), un espacio de entretenimiento (*Playzlist*), un programa de viajes (*Surfeando Sofás*) e incluso especiales de las campanadas y de Nochevieja. En total más de 60 horas de contenidos digitales exclusivos.

Los programas de ficción de Playz se basan en lo que la cadena denomina narrativa *transmedia*, es decir, permiten seguir la vida de los personajes a través de sus cuentas en redes sociales y ofrecen contenidos extra sobre las tramas en distintas plataformas (blogs, webs externas, etc.). Son contenidos experienciales dirigidos fundamentalmente a un público joven, que buscan conexiones efectivas que permitan interactuar con los personajes y generar relaciones directas. Se logra de esa manera una experiencia de usuario diferente a la de un producto audiovisual convencional. Por ejemplo, en la webserie *Inhibidos* (7 capítulos, más una película) se ofrecen tres niveles de interacción: el básico (en algunos momentos del capítulo aparecerá un botón interactivo en la parte inferior de la pantalla, que, al pulsarlo, permite ver la historia desde otro punto de vista); personalización en vídeo (al acceder como usuario registrado de Facebook o de Google, se usa la imagen de la persona para personalizar un trozo del capítulo con su imagen); y llamada de teléfono (si se aporta un número de teléfono, se podrán recibir llamadas en varios momentos de la serie con un mensaje de los personajes).

Otra de las series digitales, *El punto frío*, además de poder verse en la web Playz, en YouTube o RTVE Botón Rojo (televisión conectada con tecnología HbbTV), incorpora elementos *transmedia* como podcasts del protagonista sobre la temática planteada, *vlogs* de un amigo del protagonista que explica algunos de los instrumentos de investigación paranormal que aparecen en la serie y una web oficial puedes con reportajes sobre cuestiones paranormales relacionadas con la serie y vínculos a espacios de Radio Nacional.

En la ya citada serie *Si tu fueras*, se le permitió al público decidir hasta dónde podía ir la trama: al final de cada capítulo se daban dos opciones para que los seguidores votaran por su favorita en los perfiles de Instagram y Facebook de SiFuerasTuPlayz. En la página de Facebook se publicaba el siguiente mensaje: "MUY IMPORTANTE: LAS VOTACIONES EN LOS COMENTARIOS NO CONTABILIZAN. SE VOTA PULSANDO LOS BOTONES DE REACCIONES CORRESPONDIENTES DE ESTA PUBLICACIÓN. Si fueras Alba... ¿qué harías en el próximo capítulo de #SiFuerasTú? (SERÁ EL ÚLTIMO DE LA TEMPORADA) Participa utilizando las reacciones que hay bajo este vídeo. Si crees que Alba DEBE IR CON HUGO Y ROCÍO PARA AYUDARLES pulsa en el botón de me gusta la reacción de "Me asombra". Si crees que Alba DEBE QUEDARSE CON RAFA Y NEREA pulsa en el botón de me gusta la reacción de "Me divierte". Vota y comparte. Alba necesita tu ayuda". Con las respuestas, la productora tenía dos días para ajustar el guion y producir el siguiente capítulo con la nueva trama. La protagonista de la serie tenía un perfil (no personal, sino del personaje que representaba) en Facebook y un grupo de WhatsApp al que los usuarios podían seguir, había emisiones en directo desde la cuenta de Facebook, vídeos de los personajes en las diferentes redes sociales, programa en directo con los protagonistas de la serie y grupos de fans, y participación de seguidores como extra en alguna de las escenas. A finales de 2017, tras terminar la emisión de los capítulos, se tenían 2,8 millones de visualizaciones y si se suman las descargas de contenidos en todas las redes sociales se llegaba a los 6 millones de

visualizaciones. Tres de cada cuatro personas que habían descargado o accedido a estos contenidos eran menores de 35 años. Dado que quienes votaban estaban registrados en ambas redes sociales, sería posible guardar las decisiones de los usuarios para alimentar futuros perfiles o algoritmos. Esta práctica de pie a preguntarse qué hace RTVE con los datos que cada espectador deja tras acceder a este tipo de contenidos y con qué base legal los trata. Cabe precisar que para registrarse como usuario de la página web de RTVE, es necesario aportar también datos personales: nombres, apellido, correo electrónico, país, año de nacimiento y código postal.

En el género documental de Playz también se incorporan elementos interactivos para permitir nuevas experiencias de usuario. En *Sin huella*, trabajo que aborda las claves para reducir la huella ecológica individual que impacta sobre el planeta, cada vez que en la pantalla aparece un icono determinado, se puede alterar la narración para ver dos enfoques de una misma escena, descubrir alternativas para reducir la huella ecológica o acceder a contenido oculto.

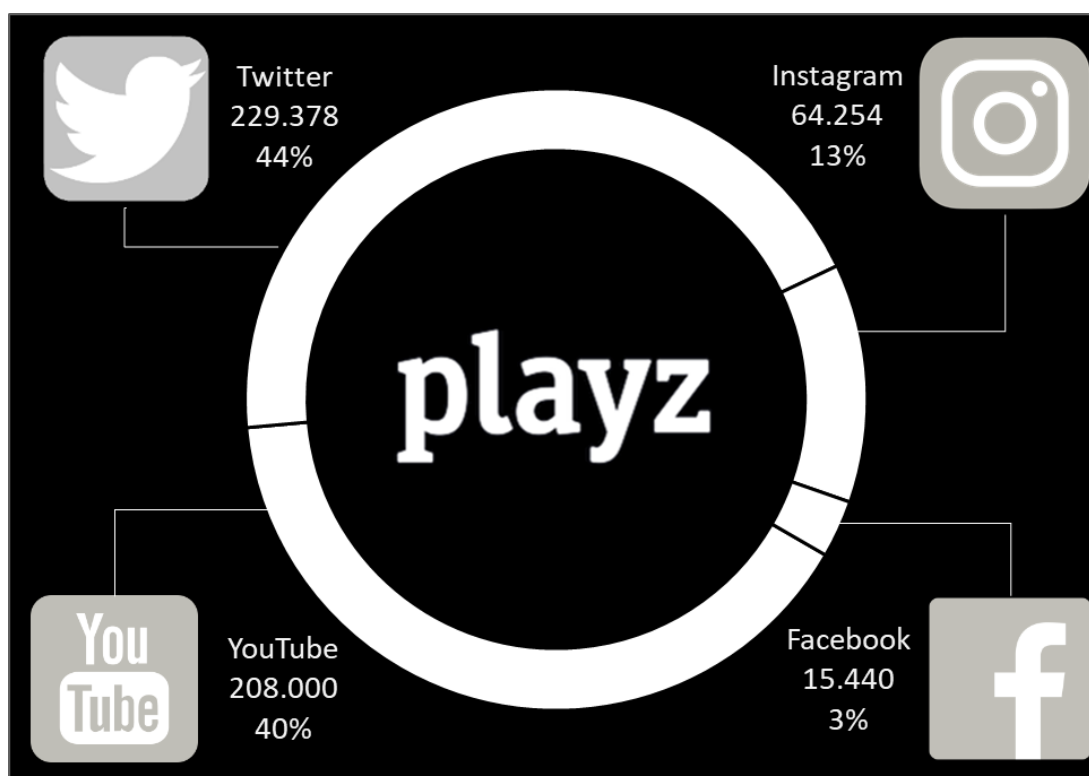
Una característica común de algunos de los programas de Playz es que incorporan a perfiles populares de YouTube e Instagram (*youtubers* o *influencers*), es decir, personajes con importantes cantidades de seguidores en redes sociales y que pueden ser un reclamo para el público juvenil al que se dirige el canal. Por ejemplo, en el *talent show* Cam On, cinco *influencers* que suman más de 1,7 millones de seguidores en Instagram<sup>2</sup> compiten por hacer la fotografía más creativa y original; en Gente Viva, diferentes *influencers* protagonizan sketches de humor; y en *The Challengers*, seis jóvenes que junto al presentador suman más de 4 millones de suscriptores en sus canales de Youtube<sup>3</sup>, compiten en distintas pruebas.

---

<sup>2</sup> @gio\_bravar, @antonlofer, @bannanitas, @hiclavero y @alexpuertolas suman 1.751.863 seguidores en Instagram, al 04/03/2019.

<sup>3</sup> Anton Lofer (presentador), Radikal Sive, Luna Danguelis, Sara Pecas, Zeus Santorini, Spursito y María Herrejón, suman 4.132.010 suscriptores en Youtube, al 04/03/2019.

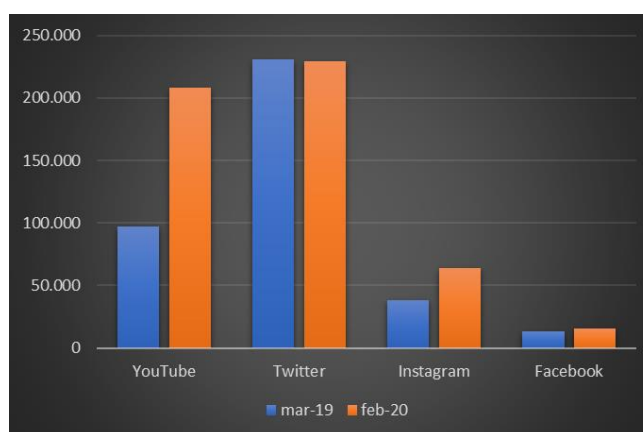
Gráfico 4 Seguidores registrados de Playz en las redes sociales



Fuente: Elaboración propia. Datos del 10/02/2020

Gráfico 5 Evolución de los seguidores de Playz en RRSS (2019-2020)

Dentro del ámbito de los contenidos, un aspecto importante de la transformación digital de RTVE tiene que ver con el archivo documental. En 2014 la corporación culminó un proyecto de digitalización de su archivo de vídeo ejecutado a lo largo de cinco años y con un coste de 42,2 millones de euros (Corporación de Radio y Televisión Española, 2015, pág. 19). El objetivo era evitar la degradación, permitir la explotación comercial y mejorar la eficiencia en los procesos de producción internos (Corporación de Radio y Televisión Española, 2014). El proceso de digitalización y automatización del fondo documental de RTVE se basa en el proyecto Arca 3.0, iniciado en 2017, que se articula en tres ejes: el análisis documental (integración de sistemas, descarga de la emisión, descarga de No emitidos, indización y descripción de contenidos); la conservación (paso del soporte físico al fichero digital y librerías digitales) y la difusión (acceso directo de los usuarios internos a los contenidos y acceso directo de los usuarios externos a los contenidos).



En la práctica, esta iniciativa ha permitido desarrollar una plataforma de vídeo bajo demanda para consumo de los usuarios, conocida como RTVE a la carta. Aunque algunas

cadena públicas establecen límites temporales para acceder a su archivo digital, la disponibilidad del contenido propio es ilimitada en el caso de RTVE y dura 15 días en el caso de los contenidos adquiridos o producciones ajenas. A fin de rentabilizar estos contenidos en el mercado global, la corporación ha diseñado una plataforma OTT (Over The Top) internacional, de pago, complementaria a la oferta de los canales internacionales (TVE Internacional, 24H, Clan y Star TVE) y de la web. El objetivo estratégico es disponer de un nuevo servicio de vídeo bajo demanda (SVoD) y televisión bajo demanda (TVoD) para capitalizar y mejorar el posicionamiento de rtve.es en audiencia y consumo por usuario, adaptarse a los nuevos modos de consumo digital, potenciar el reconocimiento de la producción de RTVE y maximizar la explotación comercial de los derechos de los programas. Se decidió poner en marcha esta plataforma inicialmente en América porque se trata de un mercado de menor impacto que el nacional (en cuanto a volumen de usuarios), lo que facilitar probar sus funcionalidades; y porque ese mercado supone el 50% de los ingresos de los servicios bajo demanda y es donde se encuentra la mayor parte de los usuarios de RTVE en el extranjero (de los 2,6 millones de usuarios de diciembre de 2016, el 46,9% era de Latinoamérica, el 10,1% de Norteamérica y el 43,0% del resto del mundo). Los usuarios accederían a un espacio de la web rtve.es, provisionalmente bautizado como RTVE Premium<sup>4</sup>, o a una aplicación móvil, donde encontrarían una oferta integrada principalmente por ficción, cine y entretenimiento, y al clicar en un programa se abriría la plataforma de pago. Estaba previsto que iniciara su funcionamiento en el segundo semestre de 2018 con foco en EE. UU., México, Argentina, Colombia, Perú y Chile (Pérez, 2019).

Por último, RTVE avanza en la producción de contenidos con tecnología IP. Se trata de una tecnología que habilita la realización remota, disminuye el volumen de cableado y permite que estudios distantes físicamente compartan control, señales y sean uno *backup* del otro. Desde un estudio IP con producción 4K, un estudio IP de realidad aumentada o una localización remota IP, los contenidos (vídeo, audio, datos y sincronización) se envían a la red en paquetes separados, se juntan en el control de producción, pasan luego a una nube privada desde donde pueden ser editados remotamente, publicados en la web, emitidos en línea o archivados. Se trata de una transformación digital que plantea desafíos relacionados con la formación, los estándares y los sistemas de integración en la nube (Valcarce & Sánchez, 2019).

### 1.3. Participación

Como parte de su proceso de transformación digital, RTVE ha incorporado mecanismos de participación basados en el establecimiento de comunidades de usuarios en las redes sociales y en la disponibilidad de aplicaciones para todo tipo de dispositivos móviles. Se trata de incentivar la participación de manera que comentar un programa, seguir a sus personajes e incluso interactuar con la trama sea posible, fácil y pueda hacerse desde cualquier lugar. Pero la participación en tiempos digitales y del Big Data no es solo un objetivo en sí mismo, sino que se convierte en un medio para recabar datos sobre el comportamiento de la audiencia y actuar en consecuencia.

Aunque la página rtve.es nace en 1996, no es hasta 2008 cuando se lanza el servicio de OTT catch up (RTVE a la carta), primero a través de la web y un año más tardes mediante dispositivos móviles, de manera que los usuarios pudieran ver los contenidos cuando quisieran y

<sup>4</sup> La plataforma se llamaría RTVE Play y estaría disponible “en los próximos meses” (Ruiz de Elvira, 2019)

tuvieran a su alcance herramientas básicas de participación: registro de usuarios, posibilidad de comentar programas, compartirlos y añadirlos a favoritos. En 2011 se avanza de esta opción de ver los contenidos cuando se quiera a otra nueva: verlos donde se quieras, gracias a su disponibilidad en consolas de videojuegos, televisiones inteligentes y en las redes sociales. En este último ámbito, RTVE incorporó el llamado “login delegado” de manera que, si alguien se identifica con la contraseña de Facebook o Google, es considerado como un usuario propio por RTVE. Se trata de una opción que facilita el acceso pero que priva a la corporación de información muy valiosa, puesto que de esa manera no se conoce el comportamiento de los usuarios en esas redes.

En 2013 RTVE comienza a incorporar elementos de narrativa *transmedia*, es decir, avanza en la configuración de un ecosistema de medios digitales que complementa el producto audiovisual original mediante emisiones alternativas de contenidos, y que cree comunidades de usuarios habilitados para participar a través de las redes sociales. Dentro de esta estrategia, la participación interactiva de los usuarios es clave, de allí que se apueste por producciones que solo están disponibles en la web, por el consumo en movilidad, las televisiones conectadas y las redes sociales. Incluso los directos se emiten también por Facebook Live y YouTube.

Para la corporación resulta fundamental adaptar su oferta a los nuevos hábitos de consumo digital y por ello plantean pasar del modelo broadcast a un nuevo modelo: personalizado, en comunidad, alineado con la actividad del usuario en redes sociales y que coloque al usuario como eje central de los servicios. En consecuencia, hay que conocer al usuario para poder ofrecerle contenidos de su interés, dar visibilidad a otros contenidos que el usuario desconoce que pueden ser de su interés; pero también resulta fundamental conocer los propios contenidos de RTVE y por qué se consumen (Gómez M., 2019). Ante estos desafíos, la cadena elaboró el proyecto *My RTVE*, que propone un cambio en la relación entre RTVE y la audiencia (la “misma oferta para todos” se convierte en una oferta personalizada, usuario a usuario). El principio se expresa con claridad: si se sabe lo que le gusta al usuario, se puede intuir lo que le gustará de la oferta actual y futura. Es decir, se trata de mejorar la oferta en base al conocimiento de la audiencia. Y para ello se hace un seguimiento de las redes sociales (*User Tracking*) y se almacenan datos sobre los usuarios (*Data Lakes*) a partir de:

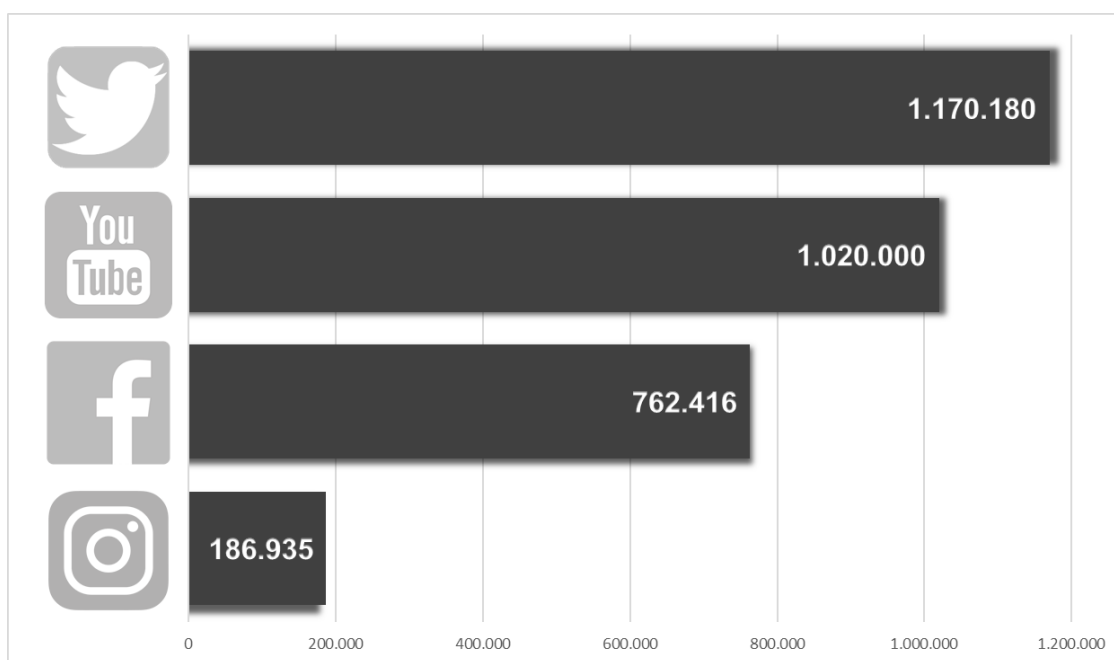
- **Interacción social:** recuperación de las interacciones de los usuarios en las redes sociales y explotación de esa información para determinar la imagen de la marca RTVE, analizar el sentimiento hacia la CRTVE y sus programas, detectar prescriptores, gestionar crisis de reputación y emplear los datos para terceros usos (inserción de programas, mejores comentarios, generación de alertas, etc.).
- **Analítica y tracking de usuario:** conocer qué hacen los usuarios para poder aprender sobre sus gustos y preferencias; *track* de usuarios para, por ejemplo, enviar eventos durante la navegación, analítica de HbbTV y comparación con emisiones (validación de los datos de Kantar vía HbbTV, análisis del comportamiento del usuario en la televisión, análisis del mismo usuario según plataforma y dispositivo), recogida de la información en tiempo real y generación de paneles de mando (*dashboards*) para los departamentos de contenidos.
- **Enriquecimiento semántico:** mejorar el metadato de los contenidos de RTVE con el fin de conocer en profundidad la oferta, mejorar la información que se aporta al usuario, mejorar la búsqueda de contenidos y automatizar los procesos. Utilización de las

tecnologías semánticas en los sistemas productivos: análisis de textos y categorización automáticamente, *Speech to Text* y uso en el metadato, contextualización del contenido.

- **Recomendaciones:** anticipar los contenidos que el usuario va a querer consumir; recomendar a los usuarios el contenido que desea o que RTVE cree que le gustaría consumir y hacer distintos tipos de recomendaciones: basadas en usuarios registrados, basadas en preferencias de usuarios, y basadas en consumo.

Como queda claro, para RTVE la participación de la audiencia está estrechamente vinculada a la presencia de sus contenidos en las redes sociales, espacios digitales donde convergen usuarios con intereses comunes para compartir experiencias (vídeos, fotografías, textos, etc.). Solo las cuentas del canal principal de RTVE acumulan 3,1 millones de suscriptores y seguidores en las cuatro principales redes sociales donde está presente: Twitter, Facebook, YouTube e Instagram (Gráfico 6). Además de la cuenta principal, RTVE mantiene abiertas cuentas de otros canales de la corporación, de programas, de presentadores e incluso de personajes de ficción. Según el último recuento oficial disponible, hay más de 250 cuentas de Twitter, 180 de ellas activas; más de 250 cuentas de Facebook, 150 de ellas activas; más de 30 cuentas de Instagram; 12 en YouTube; una de Snapchat; dos en Google +; una en Medium; 1 en Pinterest; y una en Tumblr (Corporación de Radio y Televisión Española, 2017).

Gráfico 6 Seguidores del canal principal de RTVE en las redes sociales



Fuente: Elaboración propia. Datos del 22/04/2020

Twitter es la red social en la que la cuenta del canal principal de RTVE (@rtve) mantiene más actividad: 239 mil tweets hasta abril de 2020 dedicados a noticias y autopromociones, la mayoría acompañados de vídeos cortos o fotografías. La información que genera este contenido es ingente, pues para cada tweet se generan estadísticas a dos niveles: sobre las impresiones (veces que las personas vieron este Tweet en Twitter) y sobre las interacciones (veces que personas interactuaron con cada Tweet haciendo clics en la etiqueta, en el contenido multimedia o en el perfil del titular de la cuenta, activando el icono de Me gusta o reenviando el tweet).

Pero el acceso a la información de las redes sociales es limitado: “Un problema para trabajar con estadísticas que permitan una personalización de la audiencia es que no se dispone de todos los datos de las redes sociales. Estas solo dan los datos que quieren. Otro problema es que no todos los usuarios de las plataformas digitales están registrados y, por lo tanto, RTVE no dispone del 100% de los datos de quienes las ven” (Gómez M. , 2019).

Otro de los beneficios añadidos de las redes sociales para RTVE es el económico: en 2015 la corporación puso en marcha el proyecto YouTube, junto con la Dirección Comercial, con objeto de tener una estrategia de contenidos definida y poder monetizarlos. Se trabaja en el marco de una MCN (Multi-Channel Network o red multi-canal) que brinda asistencia en producción, programación, financiación, promoción cruzada, gestión, administración de derechos digitales, monetización, ventas y desarrollo de audiencia a cambio de un porcentaje de los ingresos que genera un canal de YouTube. Adicionalmente se implantó un Adserver (solución informática para emitir anuncios dentro de los espacios publicitarios de un sitio web) que permite lanzar autopromociones en los vídeos publicados (Corporación de Radio y Televisión Española, 2016).

De los catorce canales oficiales que tiene RTVE en YouTube, el que más contenidos aporta es al canal oficial de Radio Televisión Española, creado en marzo de 2006: casi diez mil vídeos que han sido vistos más de 820 millones de veces, a una media de 82 mil visualizaciones por vídeo (Gráfico 7). Aunque el canal estrella de la cadena es el del programa musical Operación Triunfo, cuyos ocho mil vídeos suman más de mil quinientos millones de reproducciones. Los tres canales principales de Televisión Española en YouTube (RTVE, Operación Triunfo y RTVE Series) suman el 78% de los vídeos totales de la corporación en esta plataforma y el 96% de las visualizaciones.

Para los responsables de RTVE, la importancia de un canal participativo como el de Operación Triunfo en YouTube no es solo que permite acceder a contenidos, “sino que al lado tiene una caja de comentarios que aportan opiniones e información sobre esos contenidos” (Gómez M. , 2019).

Este programa de la cadena refleja las estrategias de adaptación a los nuevos consumos televisivos, que no se limitan a la emisión lineal de prime time, tal como explica Toni Sevilla, director de contenidos, canales y programas de TVE: “Quisimos acercarnos al consumo que hacen los jóvenes, que ahora quieren ser partícipes de lo que están viendo. Dándoles contenido en sus lugares habituales de consumo, facilitamos que el espectador pueda jugar con ese contenido y pueda crear y difundir GIFs, memes, fragmentos de un vídeo de la emisión en directo. Es un contenido que los espectadores han decidido crear y compartir. OT se ha construido en colaboración con ellos” (S. Nadal, 2018).



Gráfico 7 Visualizaciones de canales de RTVE en YouTube

Canal	Vídeos	% de vídeos	Visualizaciones	% de visualizaciones	Visualizaciones por vídeo
RTVE	9.893	33,3%	819.103.915	31,1%	82.796
Operación Triunfo Oficial	8.005	27,0%	1.560.210.169	59,2%	194.904
RTVE Series	5.227	17,6%	144.179.003	5,5%	27.584
Playz	1.102	3,7%	67.457.683	2,6%	61.214
La 2	1.069	3,6%	6.086.894	0,2%	5.694
Inglés online RTVE	923	3,1%	4.128.271	0,2%	4.473
RTVE Cocina	849	2,9%	4.955.116	0,2%	5.836
Españoles en el mundo	663	2,2%	12.844.416	0,5%	19.373
RTVE Noticias	517	1,7%	3.602.337	0,1%	6.968
RTVE Archivo	517	1,7%	4.983.096	0,2%	9.638
RTVE Humor	325	1,1%	4.904.974	0,2%	15.092
TVE Cataluña	262	0,9%	134.811	0,0%	515
Instituto RTVE	203	0,7%	112.068	0,0%	552
Clan	145	0,5%	2.291.829	0,1%	15.806
<b>Total</b>	<b>29.700</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.634.994.582</b>	<b>100,0%</b>	<b>88.720</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos del 22/04/2020

El 10 de septiembre de 2018, a las 22:30 horas, la 1 de TVE retransmite en diferido el concierto de Operación Triunfo que se había grabado en el estadio Santiago Bernabeu de Madrid durante el mes de junio de ese año. La particularidad del programa es que incorpora numerosos mecanismos de participación digital. Cada canción se podía puntuar en la web [rtve.es/ot](http://rtve.es/ot), de manera que se generaba un ranking online de las preferencias de la audiencia que se mostraba en pantalla cada cierto tiempo. Además, un contador en la pantalla sumaba las interacciones del programa en redes sociales (Instagram, Twitter y Facebook): más de 140.000 al final de la emisión. También se reproducían comentarios seleccionados de usuarios de redes sociales sobre el concierto y, dado que la emisión no era en directo, se insertaban vídeos subidos por algunos de los cantantes a sus propias redes sociales donde se les veía siguiendo desde sus casas la retransmisión. Otro reclamo para la interactividad empleado consistió en pedir a la audiencia que encontrara un gazapo en la transmisión y que enviara su respuesta con el hastag #gazapOT para participar en el sorteo de un premio. 1,2 millones de espectadores siguieron el programa por La 1 de RTVE, lo que representó un 9,9% de cuota de pantalla.

Otras de las fórmulas implementadas por RTVE para promover la participación de la audiencia, son las llamadas experiencias multicámara o multiseñal. Desde los Juegos Olímpicos del 2012 y en eventos específicos como los Premios Goya, la Copa del Rey, los Mundiales de Natación de Barcelona, se permitía a los espectadores conectados construir su propia realización eligiendo de entre un grupo de señales de video distintas (Corporación de Radio y Televisión Española, 2014, pág. 12).

Como se ha indicado anteriormente, la importancia de la participación dentro de la estrategia digital de RTVE se sustenta, además de las comunidades (redes sociales), en la movilidad. En este sentido, y dado que el uso del dispositivo móvil es una de las principales pantallas de los contenidos de RTVE en sus diferentes canales de distribución (Corporación Radio y Televisión Española, 2018), la corporación mantiene aplicaciones adaptadas a los sistemas operativos de mayor implantación mundial: Apple iOS, Android, Windows 8, Blackberry

y Nokia. La división RTVE Medios Interactivos es la responsable de desarrollar las aplicaciones para televisión, noticias y series como Clan, Cuéntame, El tiempo, RNE en directo o la Actualidad. Para el sistema Android, tiene disponible en Google Play un total de 27 aplicaciones (20 de enero de 2019), que suman al menos ocho millones de descargas<sup>5</sup>. Dos datos ponen en evidencia el impacto del acceso a contenidos en movilidad: la aplicación móvil especial de RTVE dedicada a los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro 2016 superó las 657.000 descargas y obtuvo 7,8 millones de visitas totales (Corporación de Radio y Televisión Española, 2017); y la aplicación Clan RTVE, dedicada a contenidos infantiles, acumula en ocho años más de cinco millones de descargas en la plataforma Google Play.

Por último, otra vertiente de la transformación digital de RTVE tiene que ver con la adaptación de los sistemas de medición de audiencias al nuevo escenario, más complejo. Hasta ahora las televisiones se han movido en un entorno dual: por un lado, la medición de televisión (el llamado panel de audimetría), y, por otro lado, la medición digital que se hace con un medidor distinto, con paneles para dispositivos móviles y para ordenadores, y medición censal. Las principales cadenas en Europa y España avanzan hacia la colaboración entre los medidores con el objetivo último de producir un dato de fuente única, multiplataforma. En España este proyecto se llama Extended TV y RTVE trabaja tanto con Kantar Media (audímetros) como con Comscore (medición digital) de manera de obtener datos (alcance total, miles de espectadores únicos, tiempo total de consumo, etc.) para los productos que se emiten en televisión. Pero como no basta con esa información, también se busca llegar a acuerdos con otros grandes colectores de datos, como Facebook, YouTube, o las operadoras de telecomunicaciones (Gómez, de Meer, & Llorens, 2019).

---

<sup>5</sup> Las cifras públicas de Google Play, la plataforma de descarga de aplicaciones para dispositivos móviles que funcionan con el sistema operativo Android, no se corresponden a un número exacto de descargas, sino que se redondean: más de 1.000.000, más de 500.000, más de 1.000, etc.

## 2. Rendición de cuentas

Desde el punto de vista de su dirección, la Corporación RTVE se encuentra en un estado de interinidad. En julio de 2018 el Congreso de los Diputados votó como Administradora Provisional Única a Rosa María Mateo Isasi, encargada desde entonces de gestionar RTVE hasta que se resuelva el concurso público que debería elegir al nuevo consejo de administración. La falta de consenso entre los partidos políticos con representación parlamentaria ha retrasado considerablemente esta decisión.

No obstante, la Corporación RTVE mantiene activos distintos mecanismos oficiales para garantizar la rendición de cuentas asociada a su mandato de servicio público. A continuación, se resumen los más destacados:

**Comisión Mixta de Control Parlamentario de RTVE.** Se trata del órgano encargado del control del cumplimiento de las funciones de servicio público establecidas en el Mandato-marco en los términos establecidos por la Ley 17/2006. Tiene la facultad de pedir la comparecencia mensual del presidente de la Corporación en una sesión donde diputados y senadores preguntan sobre cualquier área de actividad de RTVE y tienen el derecho de obtener cumplida respuesta. Estas interpelaciones se publican íntegramente en la web del Congreso y constituyen una valiosa fuente de información sobre las estrategias y la gestión de la radiotelevisión pública ([link](#)).

**Información económica y estadística.** En la web corporativa están disponibles las cuentas anuales de RTVE y los informes de gestión desde el año 2008; un vínculo a la Plataforma de Contratación del Sector Público donde pueden consultarse documentos de adjudicaciones, formalizaciones, pliegos, anuncios de licitación, documentos generales y anexos relacionados con RTVE (para el periodo comprendido entre noviembre de 2018 y marzo de 2019, de unos cuatro meses, había 1500 registros archivados); relación de los 358 acuerdos y convenios de colaboración que ha suscrito la CRTVE entre 2016 y 2018; informes de la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) sobre la liquidación de los presupuestos de explotación y capital (del 2009 al 2016); e informes del Tribunal de Cuentas, órgano fiscalizador de la gestión económico-financiera del sector público, sobre la actividad de la Corporación; los Plan Anual de Auditoría Interna (desde 2008 hasta 2018), aunque no están disponibles los resultados finales.

**Memorias de servicio público.** La Corporación RTVE explica en una memoria anual cómo ha cumplido su misión de servicio público en el conjunto de actividades, programaciones, servicios y emisiones que le son propias. En el mismo informe, RTVE da cuenta de sus resultados económicos en cada ejercicio.

**Transparencia y acceso a la información.** La Ley 5/2017 establece en su artículo 43 (Transparencia y atención al ciudadano) que la Corporación de Radio Televisión Española queda sujeta a las obligaciones contenidas en la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno (Ley 5/2017, de 29 de septiembre, por la que se modifica la Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal, para recuperar la independencia de la Corporación RTVE y el pluralismo en la elección parlamentaria de sus órganos, 2017, pág. 3). En el portal de la transparencia del Gobierno de España (<http://transparencia.buscador.gob.es>) pueden consultarse las solicitudes de acceso a la información pública recibidas por RTVE y las consideraciones jurídicas correspondientes.

**Defensa de la audiencia.** La Corporación cuenta con un Defensor de la Audiencia de RTVE que emite un Informe Trimestral sobre el tratamiento de las quejas de los usuarios. Estos informes, disponibles para los años comprendidos entre 2006 y 2018, se estructuran en dos partes y un anexo: 1) Gestión y análisis de quejas (Comparativa de datos con el trimestre anterior y trámites realizados); 2) Análisis de datos (gráficos según canales de difusión y áreas, cuantificación de las comunicaciones y variables sociodemográficas); y Anexo (naturaleza de las quejas mes a mes y trámites realizados). Además, se realizan informes específicos sobre el cumplimiento del Código de Protección a la Infancia y la Juventud.

**Derecho de acceso.** La Ley 17/2006, de 5 de junio, de la Radio y la Televisión de Titularidad Estatal encomienda al Consejo de Administración de la Corporación RTVE la elaboración y aprobación de las directrices básicas que enmarcarán el ejercicio del derecho de acceso de los grupos sociales y políticos significativos a través de los medios de ella dependientes, en cumplimiento del artículo 20.3 de la Constitución y a fin de asegurar en su programación la expresión de la pluralidad social, ideológica, política y cultural de la sociedad española (Consejo de Administración de la Corporación RTVE, 2019).

“Hasta hoy, y pese al mandato constitucional en ese sentido, el derecho de acceso no ha sido desarrollado legislativamente más allá de encomendarse a los órganos rectores de los medios de comunicación dependientes del Estado la garantía de su ejercicio. No existe, por tanto, un marco legislativo general que determine qué ha de entenderse por grupos sociales y políticos significativos, ni dónde se encuentra el umbral del tiempo de antena concedido que garantice la efectiva satisfacción del derecho” (Consejo de Administración de la Corporación RTVE, 2019).

En la práctica, se opera de la siguiente manera: al final de cada semestre se abre un plazo de quince días para que los grupos sociales, políticos y significativos que no hayan tenido durante el semestre anterior presencia en la programación general de TVE y RNE o en la programación específica destinada a dichos grupos, puedan presentar una solicitud para el ejercicio del derecho de acceso. En los quince días siguientes a la finalización del plazo para la presentación de las solicitudes, RTVE procederá al examen de estas y elaborará una propuesta que elevará al director del medio sobre los grupos sociales que se consideran significativos y que tendrán presencia en los medios en el semestre siguiente.

### 3. Mandato de servicio público y contrato-programa

En la Ley 1712006 de 5 de junio, de la Radio y la Televisión de Titularidad Estatal, se establecen para el cumplimiento de la misión de servicio público, entre otros, los siguientes instrumentos: un mandato-marco que aprobaran las Cortes concretando los objetivos generales de dicha función de servicio público, con una vigencia de nueve años (a contar desde el uno de enero de 2008) y un Contrato-Programa trienal, que suscribirán el Gobierno y la Corporación RTVE fijando los objetivos específicos a desarrollar en el ejercicio de la función de servicio público y los medios presupuestarios para atender dichas necesidades.

El mandato-marco a la Corporación RTVE fue aprobado en los plenos del Congreso de los Diputados y del Senado, en sus sesiones de 11 de diciembre y 12 de diciembre de 2007, respectivamente. Y dado que, superada su vigencia, no se ha puesto al día, tal como establece la propia ley, se considerará prorrogado hasta la aprobación de uno nuevo. Entre los objetivos generales del servicio público establecidos en ese documento, destacan: la defensa y difusión de los valores constitucionales; la contribución a la vertebración y la cohesión territorial; la independencia, pluralismo, neutralidad, imparcialidad y rigor; la defensa de la pluralidad social española; el respeto a los principios éticos; la promoción de los intereses españoles en el panorama internacional; el respeto a la intimidad, honor y propia imagen; el compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres; la protección de la infancia y la juventud; la defensa de los derechos de las personas con discapacidad; la difusión del castellano y lenguas cooficiales; la defensa del espectador, oyente y usuario de medios interactivos; y la promoción de la sociedad de la información (Cortes Generales, 2007). Este último objetivo es importante a la luz de la presente investigación pues asocia la función de servicio público de la Corporación RTVE con el mandato de contribuir al desarrollo de la Sociedad de la Información, y señala las vías para lograrlo: la participación en el progreso tecnológico; la exploración y desarrollo de nuevos servicios conexos o interactivos; el mantenimiento de una oferta de servicios de información en línea, susceptibles de enriquecer o completar sus contenidos; el fomento de la participación de los ciudadanos en la creación de la información y en la vida pública; y el acercamiento de los usuarios a los servicios ofrecidos por las Administraciones Públicas.

En cuanto a los objetivos programáticos de la función de Servicio Público, el mandato-marco destaca: la adecuación de horarios respecto de la audiencia potencial; la programación informativa; el entretenimiento; la cobertura institucional y comunicaciones oficiales; los procesos electorales; el derecho de acceso; y el derecho de rectificación.

El Tribunal de Cuentas aprobó en su sesión del 31 de mayo de 2018, el Informe de fiscalización de la producción propia de la Corporación RTVE, ejercicios 2014 a 2016, donde afirma que “No consta que la Corporación de Radio y Televisión Española SA, SME (CRTVE) remitiese a las Cortes Generales el preceptivo informe referido a la ejecución del contrato-programa y del Mandato-marco correspondiente a los ejercicios 2014 y 2015 como disponen los artículos 39 de la Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal (LRTTE) y 54 del Mandato-marco. Sí fue remitido el referido al ejercicio 2016” (Tribunal de Cuentas, 2018, pág. 52). La propia Corporación ya exponía en su informe anual de 2015 que “A la fecha actual no se han suscrito los Contratos-Programa correspondientes a los trienios iniciados en los ejercicios 2008, 2011 y 2014” (Corporación de Radio y Televisión Española, 2015, pág. 13). Y en el Informe de Gestión 2018 (último publicado), se reconocía de nuevo que

no se había firmado aun el Contrato-Programa entre el Gobierno y la Corporación RTVE (Corporación de Radio y Televisión Española, 2019, pág. 28).

La no disponibilidad del contrato-programa es importante pues en él debería figurar el porcentaje anual destinado a I+D+i sobre el presupuesto de explotación -ajustándose a la política marcada por la ley presupuestaria en esta materia- y su distribución entre nuevas tecnologías relacionadas con la producción y transmisión de señales de video y audio por cualquier soporte; formatos de programación y contenidos imaginativos e innovadores capaces de estimular la creatividad; y la investigación, el estudio y análisis de nuevos métodos de medir, evaluar y representar las audiencias en la nueva era digital con indicadores objetivos de calidad (Cortes Generales, 2007).

## 4. Políticas sobre servicio público audiovisual y digitalización

Entre 2011 y 2019 gobernó en España Mariano Rajoy, del Partido Popular (PP), al que sucedió Pedro Sánchez (2019-actualidad), del Partido Socialista Obrero Español (PSOE). A continuación, se resumen algunas de las principales leyes y decretos vigentes durante este periodo y que tienen una incidencia directa sobre RTVE:

- Ley 1712006 de 5 de junio, de la Radio y la Televisión de Titularidad Estatal
- Ley 812009 de 28 de agosto de 2009 de financiación de la Corporación Radio Televisión Española
- Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual. Última modificación: 10 de mayo de 2014
- Real Decreto 1652/2004, de 9 de julio, por el que se aprueba el Reglamento que regula la inversión obligatoria para la financiación anticipada de largometrajes y cortometrajes cinematográficos y películas para televisión, europeos y españoles
- Real Decreto 1004/2010, de 5 de agosto, por el que se desarrolla la Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española
- Primer mandato-marco a la corporación RTVE, aprobado el 12 de diciembre de 2017
- Ley 5/2017, de 29 de septiembre, por la que se modifica la Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal, para recuperar la independencia de la Corporación RTVE y el pluralismo en la elección parlamentaria de sus órganos.
- Resolución de las Mesas del Congreso de los Diputados y del Senado, de 10 de julio de 2018, por la que se aprueban las normas para la renovación de los miembros del Consejo de Administración de la Corporación RTVE

En la Ley 1712006 de 5 de junio, de la Radio y la Televisión de Titularidad Estatal, se establecen para el cumplimiento de la misión de servicio público, entre otros, los siguientes instrumentos: un Mandato-Marco que aprobaran las Cortes concretando los objetivos generales de dicha función de servicio público, con una vigencia de nueve años y un Contrato-Programa trienal, que suscribirán el Gobierno y la Corporación RTVE fijando los objetivos específicos a desarrollar en el ejercicio de la función de servicio público y los medios presupuestarios para atender dichas necesidades.

El artículo 3.2 de la mencionada Ley determina los principios que deben regir el ejercicio de la función de servicio público de RTVE, entre los que destacan dos están en la línea del Mercado Único Digital Europeo: f) Impulsar el intercambio de la información y el conocimiento mutuo entre los ciudadanos de los Estados miembros de la Unión Europea como espacio común de convivencia; y n) Fomentar la producción de contenidos audiovisuales europeos y en lenguas originarias españolas y promover la creación digital y multimedia, como contribución al desarrollo de las industrias culturales españolas y europeas.

En la ley de 2009, promulgada durante el gobierno socialista encabezado por José Luis Rodríguez Zapatero, se cambia radicalmente el modelo de financiación de RTVE: “El actual estado de cosas aconseja acelerar el proceso de cambio estructural del modelo de financiación de RTVE, renunciar definitiva e inmediatamente a los ingresos publicitarios y pasar a un sistema único de financiación basado en ingresos públicos, amortiguando situaciones de inestabilidad

propias de los procesos de transición y consiguiendo que los efectos de la reducción publicitaria en RTVE se dejen sentir lo antes posible en el mercado televisivo. Y esa es la finalidad de la presente ley (...) La calidad de un servicio público depende también de la posibilidad de que tenga acceso al mismo el mayor número de ciudadanos y por ello se garantiza que el servicio público de radio, televisión y servicios conexos e interactivos se preste en condiciones de universalidad y gratuidad y, por tanto, la renuncia de la Corporación RTVE a ofrecer contenidos de pago o acceso condicionado (...) Parece lógico que quienes resulten beneficiados por esta decisión sean también quienes soporten, en parte, esa carga económica. La imposición de una aportación razonable a las operadoras privadas para la financiación de la televisión pública es, por otro lado, una fórmula utilizada por otros países de nuestro entorno (...) En particular, el sistema que se establece toma en cuenta los ingresos de los sujetos pasivos y muy especialmente los que, de forma tanto directa como indirecta, habrán de percibir por la supresión del régimen de publicidad retribuida y por la renuncia a contenidos de pago en la Corporación RTVE. Estos beneficios concurren tanto en los operadores de televisión como en los de telecomunicaciones, todos los cuales ya actúan y van a seguir actuando en el mismo sector a través de las varias soluciones y medios técnicos ya existentes, así como a través de los que de inmediato se pondrán en funcionamiento, tales como la potenciación de la televisión de alta definición, la televisión en movilidad, la televisión digital terrestre de pago o la interactividad, todo lo cual está directamente vinculado a la ampliación de los servicios de banda ancha fija y móvil (...) Por ello se ha optado por aplicar, al igual que en otros países de nuestro entorno, un porcentaje sobre los ingresos de los operadores del 3% para los de televisión comercial en abierto, del 1,5% para los operadores de televisión de pago y del 0'9% para los de telecomunicaciones (Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española, 2009).

En la modificación que en 2017 se hizo a la ley de la Radio y la Televisión de Titularidad Estatal, se estableció que el Consejo de Administración de la Corporación RTVE estará compuesto por diez miembros, “todos ellos personas con suficiente cualificación y experiencia profesional, respetando el principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres en su composición (...) Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos por las Cortes Generales, a razón de seis por el Congreso de los Diputados y cuatro por el Senado” (Ley 5/2017, de 29 de septiembre, por la que se modifica la Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal, para recuperar la independencia de la Corporación RTVE y el pluralismo en la elección parlamentaria de sus órganos, 2017, pág. 3). Se trataba de volver a la elección parlamentaria por mayoría cualificada de los órganos de administración y gobierno de la Corporación, como condición necesaria para recuperar cotas de independencia y pluralismo y mejorar los datos de consideración, audiencia y credibilidad.

Sin embargo, el concurso público para la elección del nuevo consejo de administración y presidente de RTVE que arrancó a finales de julio de 2018 aún no ha dado sus frutos. Entonces, se tasó un plazo de tres meses para resolverlo. Distintos dirigentes políticos pronosticaron que en «octubre o noviembre» habría nueva cúpula en la radiotelevisión pública. Plazo que se ha incumplido de manera flagrante, propiciando que se alargue la interinidad de la administradora provisional única, Rosa María Mateo (Fernández, 2019).



## 4.1. Organismos públicos, competencias y actuaciones

La Secretaría de Estado de Telecomunicaciones e Infraestructuras Digitales es el órgano responsable del impulso y coordinación de los planes, programas tecnológicos y actuaciones para la conectividad y la transformación digital de España. Incorpora las políticas públicas en materia de telecomunicaciones y de la sociedad de la información, y lidera la actuación política para el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento digital. Es la responsable de implementar las acciones relacionadas con el segundo dividendo digital. Ofrece al público información sobre la normativa que regula funcionamiento de los medios audiovisuales en España, los operadores, las medidas de control y las relaciones internacionales. Desde enero de 2020 forma parte del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

A este Ministerio también está adscrita la entidad pública Red.es, encargada de desarrollar programas de impulso de la economía digital, la innovación, el emprendimiento, la formación para jóvenes y profesionales y el apoyo a pymes mediante el fomento de un uso eficiente e intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Esta entidad pública integra el observatorio español de la economía y la sociedad digital (ONTSI), encargado de generar estudios e indicadores de valor para las políticas públicas -así como para la intervención empresarial y ciudadana- en torno al desarrollo tecnológico y sus distintos impactos en la economía, el empleo, los servicios públicos, los derechos, la seguridad, la calidad de vida y la igualdad entre las personas.

En el ámbito de la regulación, por su parte, actúa la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), con competencias en la supervisión del correcto funcionamiento del mercado de comunicación audiovisual. Entre sus funciones está la de vigilar el cumplimiento de la misión de servicio público encomendada a RTVE, así como la adecuación de los recursos públicos asignados para ello. El último informe publicado en este sentido es de marzo de 2018 y corresponde a los ejercicios 2015 y 2016. La CNMC también supervisa la adecuación de los contenidos audiovisuales a la normativa en materia de protección de menores, publicidad y accesibilidad y controla el cumplimiento, por parte de los prestadores de servicios de comunicación audiovisual, de la obligación de financiación anticipada y de la emisión de obras europeas.

## 4.2. Estrategias para la liberación del dividendo digital

El gobierno de España ha implementado dos planes para la liberalización del dividendo digital, en la línea de las políticas sectoriales europeas. El primer plan se implementó en 2014 y consistió en la liberación de la banda de 800MHz para que fuera utilizada por la tecnología de telecomunicaciones 4G. El posterior plan de adaptación para la liberación del segundo dividendo digital consiste en migrar la TDT a una banda inferior, establecida entre los 470 – 690 MHz, liberalizando así la banda de los 700Mhz que se licitará para su efectiva utilización por los servicios de comunicación electrónica de nueva generación (5G). Para cumplir con el mandato europeo, esta banda debe estar plenamente disponible antes del 30 de junio de 2020.

Tras el análisis de las aportaciones recibidas en la Consulta y tomando en consideración los objetivos comunes de los Estados miembros de la Unión Europea, las medidas a desarrollar

dentro del Plan Nacional 5G 2018-2020 se han estructurado en 4 ejes de actuación, el primero de los cuales comprende la Gestión y planificación del espectro radioeléctrico, es decir, las acciones dedicadas a garantizar la disponibilidad en los plazos adecuados de las diferentes bandas de frecuencias necesarias para la prestación de los servicios de comunicaciones sobre redes 5G. Sobre la banda de 700Mhz, utilizada actualmente para la difusión de la TDT, el Plan afirma: “Disponibilidad pendiente del proceso para la liberación del segundo dividendo digital, que permitirá su utilización para la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas, de acuerdo con el calendario que se determine, en consulta con todas las partes interesadas, en la hoja de ruta nacional a que hace referencia el artículo 5 de la Decisión (UE) 2017/899. Posible uso restringido en determinadas zonas geográficas para proyectos piloto” (Secretaría de Estado para la Sociedad de la Información y la Agenda Digital, 2017).

La hoja de ruta del proceso de autorización de la banda de frecuencias de 700 MHz para la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas de banda ancha inalámbrica es parte de las obligaciones de la Administración española derivadas de la Decisión (UE) 2017/899 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de mayo de 2017, sobre el uso de la banda de frecuencias de 470-790 MHz en la Unión. De acuerdo con la misma, los Estados miembros adoptarán y harán público el plan y el calendario establecidos a escala nacional («hoja de ruta nacional») para la liberación de la banda de 700 MHz (...) Entre otros, se deberá aprobar un nuevo Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre, donde se prevé mantener las capacidades actuales del servicio. De este modo, el Plan se diseñará con el objetivo de mantener el número actual de múltiples nacionales y autonómicos y, consecuentemente, la oferta existente de canales de televisión, así como las capacidades de desconexión territorial. Igualmente, se incluirán garantías de disponibilidad, como mínimo hasta 2030, de la banda de frecuencias de 470-694 MHz para la prestación de dichos servicios (Dirección General de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información, 2018).

La liberación del segundo dividendo digital en Europa supone prescindir de un 30% de las frecuencias que actualmente se están utilizando para la TDT, por lo que es necesario llevar a cabo un proceso de coordinación internacional, para poder disponer de un mayor número de frecuencias en la banda que continuará utilizándose para la TDT, con el fin de poder acomodar todos los canales existentes en la actualidad (Dirección General de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información, 2018).

Según el Proyecto de Real Decreto por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre y se regulan determinados aspectos para la liberación del segundo dividendo digital, los ocho múltiples digitales (RGE1, RGE2, MPE1, MPE2, MPE3, MPE4, MPE5 y MAUT) previstos están basados en los correspondientes múltiples digitales que ya estaban en servicio, con los cambios de los canales radioeléctricos que se encontraban dentro de la banda 694-790 MHz que hay que liberar, y los ajustes necesarios para poder realizar la planificación de estos ocho múltiples digitales dentro de la banda 470-694 MHz que continuará siendo utilizada para la prestación del servicio de televisión digital terrestre, y los cambios derivados de los acuerdos de coordinación internacional de frecuencias alcanzados con los países limítrofes con España. Cada múltiple digital, cualquiera que sea su ámbito de cobertura, tiene capacidad para integrar cuatro canales de televisión en alta definición. En el caso de la Corporación Radio y Televisión Española, se reserva para la explotación por el servicio público de cobertura nacional, la capacidad del múltiple digital RGE1 y tres cuartas partes del múltiple digital RGE2. Se reserva

asimismo el múltiple digital de cobertura autonómica MAUT a cada una de las Comunidades Autónomas en su correspondiente ámbito territorial (Ministerio de Economía y Empresa, 2019).

Por otra parte, se incluyen medidas de impulso de la innovación tecnológica en los servicios audiovisuales televisivos, en particular la implantación de la televisión de alta definición (HD) y la introducción de la ultra alta definición (UHD). Para ello se prevé la evolución de todos los canales en definición estándar a emisiones en alta definición, y se facilita que los prestadores del servicio de televisión digital terrestre, dentro de la capacidad reservada, puedan realizar determinadas emisiones en ultra alta definición. Todos los canales de televisión, cualquiera que sea su ámbito de cobertura, deberán evolucionar sus emisiones a alta definición antes del 1 de enero de 2023. (Ministerio de Economía y Empresa, 2019).

La Corporación de Radio y Televisión Española y los prestadores del servicio público de comunicación audiovisual televisiva de cobertura autonómica deberán proporcionar, en su ámbito territorial de cobertura y dentro de la capacidad asignada en los múltiples digitales cuya gestión técnica les corresponde, la capacidad necesaria para la actualización del software de los equipos terminales de televisión digital terrestre. A tal efecto, la Corporación de Radio y Televisión Española y los prestadores del servicio público de comunicación audiovisual televisiva de cobertura autonómica celebrarán los oportunos acuerdos con los fabricantes de los aparatos receptores u otras empresas en los que se regule la actualización del software de los equipos terminales de televisión digital terrestre, incluyendo las contraprestaciones económicas que se establezcan, que deben ser proporcionales a la capacidad destinada por dichas entidades para la actualización del software.

## 5. Conclusiones

Ante un mercado digital que avanza sin pausas, la Corporación RTVE mantiene acciones para estar presente en el mayor número de plataformas, adaptarse a los actuales usos del producto audiovisual y buscar nuevas audiencias. Se trata de una incesante carrera cuantitativa que lleva a crear contenidos avanzados capaces de estar ubicuamente presentes en múltiples plataformas tecnológicas y redes sociales, pero que no avanza en paralelo a una reflexión sobre cómo interactúan recíprocamente estas innovaciones con los mandatos del servicio público en el ámbito televisivo. Es decir, qué especificidades deberían tener los nuevos contenidos digitales accesibles desde múltiples plataformas que justifiquen su condición de servicio público o si es necesario cambiar los mandatos del servicio público para adaptarlo al escenario tecnológico digital emergente.

La presencia de RTVE en las redes sociales y en las aplicaciones móviles es fundamental pues se trata de canales directos de transmisión de información, que ayudan a incentivar la participación de la audiencia mediante comentarios, recomendaciones o reenvío de contenidos en todo momento y desde cualquier lugar, y que funcionan como una vía para recabar datos sobre el comportamiento del público. Mantener un elevado número de interacciones y descargas permite a RTVE hacer un seguimiento más preciso de las redes sociales (*User Tracking*) y almacenar más datos de los usuarios (*Data Lakes*). Es decir, los números de seguidores, visualizaciones y descargas no son solo cifras frías, son datos que oportunamente tratados habilitan a la cadena a descifrar a sus usuarios y a explotar esa información para mejorar la imagen de marca, alimentar algoritmos de producción, ajustar el enriquecimiento semántico de los contenidos, hacer recomendaciones y avanzar en la personalización de la oferta, entre otras acciones.

Una estrategia adecuada para la gestión de redes sociales y aplicaciones móviles de las corporaciones públicas debe estar imperiosamente alineada con los nuevos mandatos del servicio público. Quizás sea necesaria la racionalización del volumen de cuentas disponibles a fin de superar la actual fase determinada por un enfoque predominantemente tecnológico, por los cambios en los modelos de consumo y por la fuerte competencia de los nuevos actores que entran en el mercado. La experiencia europea muestra que algunos medios públicos, como los de los países nórdicos, mantienen su relevancia social y son capaces de seguir conectando con el público, aunque no apuestan por una oferta cuantitativamente significativa en las redes sociales y las aplicaciones móviles. RTVE debería entrar en una nueva fase donde el foco esté en la conexión con las audiencias más jóvenes y en la renovación del sistema de valores que constituirán su marca distintiva en el futuro.

Las innovaciones más destacadas en el proceso de transformación digital de RTVE se observan en los contenidos de entretenimiento, mientras que ámbitos más directamente relacionados con el mandato de servicios público, como la información, no aparecen como relevantes en la matriz de RTVE. Cabe destacar que el mandato-marco de RTVE contempla que sus servicios de información en línea aportarán contenidos de servicio público de audio y video, y darán prioridad al acceso de contenidos de carácter educativo o artístico (Cortes Generales, 2007).

El segundo dividendo digital, que destina al 5G las frecuencias usadas hasta ahora por la televisión en abierto, significa incrementar la competencia potencial de las ofertas de vídeo digital para la televisión pública: esta tecnología abrirá la puerta al desarrollo de nuevas modalidades de servicios de vídeo mejorado como, por ejemplo, vídeo de ultra alta definición (UHD), transmisión de experiencias en lugares públicos, creación colaborativa de contenidos de vídeo por parte de los usuarios, y contenidos relacionados con experiencias inmersivas, donde jugará un papel importante la realidad virtual y aumentada. También, el despliegue de las redes 5G traerán mayor eficiencia en lo que se refiere a la producción y distribución de contenidos de vídeo. Es previsible que las plataformas de *streaming* y el sector de las redes sociales usen estos nuevos desarrollos para incrementar su oferta de contenidos y que también los usuarios dispongan de nuevas herramientas para generar y difundir contenidos propios. Estos últimos son importantes pues se suman a la oferta de contenidos disponible que deben compartir los medios tradicionales. La televisión de servicio público deberá posicionarse en estos mercados si quieren competir con las prácticas de consumo asociadas al mismo. Puede ser una vía para sacar partido de nuevos modelos de monetización publicitaria, pero también para no perder la conexión con las audiencias más jóvenes y garantizar la viabilidad futura de los valores que defiende.

Dentro del actual proceso de transformación digital, el desafío que enfrenta RTVE y la radiotelevisión pública en general está en transferir a las nuevas comunidades de usuarios conectados los valores del servicio público. El proceso deberá encontrar su sentido en la medida en que pueda vincularse con valores, debates, fórmulas innovadoras de comunicación o experimentos que conecten los nuevos modos de consumo audiovisual con los fines públicos: ofrecer un servicio de alta utilidad social, informativa, cultural y educativa, independiente y no-gubernamental y con altos estándares de calidad.

## 6. Bibliografía y fuentes de referencia

- Barlovento Comunicación. (2019). *Análisis Televisivo 2018*. Madrid: Barlovento Comunicación.
- Barlovento Comunicación. (2020). *Consumo de Internet vs. Televisión. Diciembre 2019*. Madrid: Barlovento Comunicación.
- Bultó, M. J. (2 de Marzo de 2019). *Los nuevos contenidos y los nuevos modelos de negocio: Playz*. Obtenido de RTVE.es: <http://www.rtve.es/rtve/20171220/ii-edicion-jornada-innovacion-transformacion-digital-rtve/1649188.shtml>
- Congreso de los Diputados. (19 de diciembre de 2018). Comparecencia periódica del Presidente del Consejo de Administración y de la Corporación RTVE. *Diario de Sesiones de las Cortes Generales*, pág. 15.
- Consejo de Administración de la Corporación RTVE. (11 de Marzo de 2019). *Directrices básicas del derecho de acceso*. Obtenido de RTVE.es: [http://www.rtve.es/contenidos/acceso/Directrices\\_basicas.pdf](http://www.rtve.es/contenidos/acceso/Directrices_basicas.pdf)
- Corporación de Radio y Televisión Española. (2014). *Cuentas Anuales correspondientes al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2013*. Madrid: RTVE.
- Corporación de Radio y Televisión Española. (2014). *Informe de Gestión correspondientes al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2013*. Madrid: RTVE.
- Corporación de Radio y Televisión Española. (2015). *Cuentas Anuales correspondientes al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2014*. Madrid: RTVE.
- Corporación de Radio y Televisión Española. (2015). *Informe de Gestión correspondientes al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2014*. Madrid: RTVE.
- Corporación de Radio y Televisión Española. (2016). *Informe de Gestión correspondientes al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2015*. Madrid: RTVE.
- Corporación de Radio y Televisión Española. (2017). *Informe de Gestión correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2016*. Madrid: RTVE.
- Corporación de Radio y Televisión Española. (2019). *Cuentas anuales de la Corporación RTVE 2018, informe de gestión e informe no financiero*. Madrid: RTVE.
- Corporación Radio y Televisión Española. (2018). *Informe de gestión correspondiente al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2017*. Madrid: RTVE.
- Corporación RTVE. (2019). *Cuentas Anuales e Informe de Gestión 2018*. Madrid: RTVE.
- Cortes Generales. (18 de Diciembre de 2007). Mandato-marco a la Corporación RTVE. *Boletín Oficial del Estado N° 470*.
- Dirección General de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información. (2018). *Hoja de ruta de liberación de la banda de 700 MHz*. Madrid: Ministerio de Economía y Empresa.
- European Broadcasting Union. (2018). *PSM Barometer 2018*. Ginebra: EBU Media Intelligence Service.

- Fernández, E. (4 de febrero de 2019). El fiasco del concurso de RTVE perpetúa a Rosa María Mateo al frente de la corporación. *El Mundo*.
- Gabinete de Comunicación y Educación. (25 de enero de 2019). *La cátedra RTVE-UAB pone en marcha un plan bianual sobre inteligencia artificial y periodismo*. Recuperado el 31 de enero de 2019, de <http://www.gabinetecomunicacionyeducacion.com/es/noticias/la-catedra-rtve-uab-pone-en-marcha-un-plan-bianual-sobre-inteligencia-artificial-y>
- Gómez, I., de Meer, J., & Llorens, J. (1 de Marzo de 2019). *La aplicación del Big Data al sector Media*. Obtenido de RTVE.es: <http://www.rtve.es/rtve/20171220/ii-edicion-jornada-innovacion-transformacion-digital-rtve/1649188.shtml>
- Gómez, M. (28 de Febrero de 2019). *My RTVE - Personalización de contenidos y experiencia*. Obtenido de RTVE.es: <http://www.rtve.es/rtve/20171220/ii-edicion-jornada-innovacion-transformacion-digital-rtve/1649188.shtml>
- Ley 5/2017, de 29 de septiembre, por la que se modifica la Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal, para recuperar la independencia de la Corporación RTVE y el pluralismo en la elección parlamentaria de sus órganos. (30 de septiembre de 2017). *Boletín Oficial del Estado N° 236*.
- Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación. (1 de abril de 2010). *Boletín Oficial del Estado N° 79*, pág. 4. Obtenido de BOE N° 79: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-5292>
- Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española. (31 de agosto de 2009). *Boletín Oficial del Estado N° 210*. Obtenido de Boletín Oficial del Estado N° 210: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2009-13988>
- Meer, J. d. (2017). *Transformación Digital de los Medios Audiovisuales: El valor de los Datos. II Jornada de Innovación y Transformación Digital de RTVE*. Madrid: RTVE.
- Ministerio de Economía y Empresa. (25 de Junio de 2019). Real Decreto 391/2019, de 21 de junio, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre y se regulan determinados aspectos para la liberación del segundo dividendo digital. *Boletín Oficial del Estado*, pág. 67225.
- Muñoz, A., & Menéndez, J. M. (28 de Febrero de 2019). *La experiencia de la transmisión de 4K en la TDT, y el 5G*. Obtenido de RTVE.es: <http://www.rtve.es/rtve/20171220/ii-edicion-jornada-innovacion-transformacion-digital-rtve/1649188.shtml>
- Pasquali, A. (2005). *18 ensayos sobre comunicaciones*. Caracas: Debate.
- Pérez, M. J. (28 de Febrero de 2019). *Proyecto de comercialización OTT*. Obtenido de RTVE.es: <http://www.rtve.es/rtve/20171220/ii-edicion-jornada-innovacion-transformacion-digital-rtve/1649188.shtml>
- RTVE. (2018). *Memoria 2017 sobre el cumplimiento de la función de servicio público y la responsabilidad social corporativa. Parte II*. Madrid: RTVE.
- RTVE.es. (04 de julio de 2018). *Cátedra RTVE en la UPM*. Recuperado el 31 de enero de 2019, de RTVE.es: <http://www.rtve.es/rtve/20180704/rtve-universidad-autonoma-barcelona-renuevan-catedra-para-innovacion-informativos/1760040.shtml>
- RTVE.es. (29 de octubre de 2018). *Renovación de la Cátedra RTVE en la Universidad Carlos III de Madrid*. Recuperado el 31 de enero de 2019, de RTVE.es:

<http://www.rtve.es/rtve/20181029/renovacion-catedra-rtve-universidad-carlos-iii-madrid/1829060.shtml>

Ruiz de Elvira, Á. P. (17 de Marzo de 2019). Una TVE en horas bajas, a la espera de la transformación digital. *El País*.

S. Nadal, M. V. (24 de Julio de 2018). "No es ningún drama que el público se vaya de las pantallas tradicionales". *El País*.

Secretaría de Estado para la Sociedad de la Información y la Agenda Digital. (2017). *Plan Nacional 5G 2018-20*. Madrid: Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital.

Tribunal de Cuentas. (2018). *Informe de fiscalización de la producción propia de la Corporación de Radio y Televisión Española, S.A., ejercicios 2014 a 2016*. Madrid: Tribunal de Cuentas.

Universidad de Zaragoza. (10 de julio de 2017). *Cátedra RTVE de la Universidad de Zaragoza*. Recuperado el 31 de enero de 2019, de Cátedra RTVE: <http://catedrartve.unizar.es/index.html>

Universidad Politécnica de Madrid. (15 de enero de 2015). *Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación*. Recuperado el 31 de enero de 2019, de Cátedra RTVE en la UPM: <http://catedra.rtve.etsit.upm.es/>

Valcarce, D., & Sánchez, V. (28 de Febrero de 2019). *Introducción de la tecnología IP en los estudios de producción de RTVE*. Obtenido de RTVE.es: <http://www.rtve.es/rtve/20171220/ii-edicion-jornada-innovacion-transformacion-digital-rtve/1649188.shtml>

Más información:

<http://www.rtve.es/rtve/20140610/sobre-nosotros-quienes-somos-legislacion/951929.shtml>

<http://www.rtve.es/corporacion/transparencia/>

<http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/Iniciativas/RTVE>

[http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/Organos/Comision?\\_piref73\\_7498063\\_73\\_1339256\\_1339256.next\\_page=/wc/detalleInformComisiones?idOrgano=358&idLegislatura=12](http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/Organos/Comision?_piref73_7498063_73_1339256_1339256.next_page=/wc/detalleInformComisiones?idOrgano=358&idLegislatura=12)

<http://www.televisiodigital.gob.es>

<https://www.cnmc.es/ambitos-de-actuacion/audiovisual/mision-servicio-publico-crtve>

<https://www.ontsi.red.es/es/sobre-ontsi>

<https://avancedigital.gob.es/mediosaudiovisuales/Paginas/Index.aspx>