



Reformar la gobernanza de la radiotelevisión pública

Francisco Campos Freire

Universidad de Santiago de Compostela

La radiotelevisión pública europea tiene dos problemas cardinales urgentes: la adaptación a los cambios que impone la innovación del ecosistema digital en el que se desarrollan actualmente los medios de comunicación y el refuerzo de la credibilidad para mejorar su reputación y sostener la mejora de la confianza que precisa el servicio público. La recuperación de esos valores está relacionada con cinco retos sobre gobernanza, reorganización de su estructura, apertura a nuevos modelos de financiación, gestión flexible para adaptarse al nuevo ecosistema digital e impulsar los procesos de innovación en todas las áreas de sus organizaciones. Estos retos se contextualizan con las novedades de regulación, especialmente en el ámbito comunitario (la revisión de la Directiva 2010/13/UE), que es la que orienta la transposición de las leyes nacionales; pero también merece atención la nueva Carta Real de la BBC para 2017-2027 porque esta marca el rumbo estratégico para unas corporaciones públicas sometidas a fuertes presiones e incertidumbres.

La reforma de la gobernanza –como reitera el nuevo marco regulatorio de la BBC (Royal Charter, 2016)- es vital para asegurar la independencia y la confianza de los ciudadanos en la radiotelevisión pública; pero, sobre todo, en países distintos al modelo británico para desgubernamentalizar y despolitizar la gestión y el control partidista para recuperar reputación y credibilidad a través de alternativas de representación más transparentes, sociales y expertas. Empezamos por analizar estos aspectos al hilo de la renovación de la Carta Real de la corporación británica.

La reorganización de la estructura de estas corporaciones es prioritaria para reconvertir las radiotelevisiónes en plataformas convergentes ligeras e integradas de servicios audiovisuales dinamizadoras y difusoras de creatividades e identidades culturales propias. En el mismo sentido es necesario abrir el modelo de financiación a nuevas fuentes de ingresos y modelos de negocio (canon, pago premium, TV a la carta, crowdfunding y servicios móviles). Las estrategias de gestión deben ser más flexibles y claramente enfocadas al enriquecimiento de la diversidad del ecosistema audiovisual de los países, comunidades y culturas europeas (Jabuwicz, 2010). Para ello es preciso priorizar recursos y esfuerzos de innovación para adaptar las distintas organizaciones al nuevo escenario tecnológico y social (Iosifidis, 2010).

La reestructuración del sistema de gobernanza de la BBC, que inaugura su nueva Carta Real para los próximos once años (2017-2027), pone el dedo en la llaga de un sistema y unos modelos de gobierno dominados por élites políticas, gubernamentales y/o partidistas, profesionales y sindicales mucho menos transparentes en su rendición de cuentas que las organizaciones de las empresas privadas del sector que

cotizan en los mercados de valores. No en balde esta observación revela una de las claves del argumento de la reforma del sistema de gobernanza de la BBC, que toma como referencia precisamente el Código de Financial Reporting Council (2016) en el que se basa Sir David Climenti (2016) para elaborar las propuestas de cambio que introduce la nueva Royal Charter (2016).

Destacamos esa relación con los códigos de buen gobierno de las empresas cotizadas porque queremos poner en valor sus exigencias de transparencia e independencia de los consejos de administración de las radiotelevisiónes públicas frente al dominio de dichos órganos por los partidos de gobierno y de las principales fuerzas de la oposición (López Cepeda, 2015). Aunque la base jurídica de la propiedad de ambos tipos de empresas es diferente, su diversidad y principio organizador público les hace bastante semejantes con respecto a las exigencias de transparencia, independencia y rendición de cuentas.

El nuevo modelo de gobernanza de la BBC adopta el esquema de estructura de la mayoría de las otras radiotelevisiónes públicas europeas y de casi todas las empresas, en general, mediante la clarificación de las funciones atribuidas a sus órganos de gobierno. En tal sentido atribuye la supervisión de la gestión ejecutiva a un consejo interno de administración formado por 14 miembros y el control externo de la misión de servicio público en el contexto audiovisual competitivo al OFCOM, el regulador general convergente de comunicaciones del Reino Unido.

El control financiero, incluida la estimación de su valor público, pasa a la Comisión Nacional de Auditoría y también establece una Comisión de Quejas, que obliga a la BBC a responder en primera instancia sobre las mismas a los reclamantes y luego éstos pueden recurrir al OFCOM. La reforma suprime el BBC Trust, órgano fiduciario de autocontrol interno que fue sujeto de notables críticas, confusión y descontrol en los últimos diez años tanto con respecto a la supervisión de la gestión de la corporación británica como con respecto a los escándalos vividos por la misma en 2012 (Climenti, 2016).

Sin embargo, a diferencia de la casi totalidad de los órganos de gobernanza interna de las otras radiotelevisiónes públicas europeas, la nueva Royal Charter de la BBC aprovecha la reforma para diseñar un consejo de administración diverso y equilibrado, con mayoría de consejeros independientes, ejecutivos y minoría de elegidos a propuesta de los poderes públicos. Este refuerzo de la gobernanza es correlativo a las recomendaciones de los códigos de buen gobierno de las empresas privadas cotizadas del mercado de valores (CNMV, 2015), que atribuyen prevalencia a los independientes sobre los consejeros dominicales (representantes de los accionistas de control). Permitiéndonos una licencia comparativa, el equivalente a los consejeros dominicales serían los representantes elegidos para los consejos de las radiotelevisiónes públicas, a propuesta de los partidos políticos mayoritarios de los respectivos Parlamentos.



El nuevo consejo de administración de la BBC, que previsiblemente se formará a partir de abril de 2017 (a pesar de que la Carta Real entra en vigor el 1 de enero), porque está previsto un período transitorio de tres meses, tendrá 5 consejeros de nominación pública (4 en representación de cada una de las naciones del Reino Unido y un presidente seleccionado por el gobierno), 4 ejecutivos de la empresa (el director general y tres cargos más) y 5 independientes elegidos por el propio Consejo. La designación de los candidatos, a través de un examen transparente de idoneidad y diversidad de competencias, está supervisada por la comisión de nombramientos y la audiencia pública, en el caso del presidente. El período de mandato es por cuatro años, con retribución fijada por la Secretaría de Cultura del gobierno, y ejercicio sometido a un código de responsabilidades, incompatibilidades e independencia.

La Carta Real de la BBC, que registró sus últimos retoques a mediados de septiembre de 2016, sobre la propuesta inicial del Libro Blanco del gobierno entregado en el Parlamento en el anterior mes de mayo, redobla las medidas de transparencia sobre la gobernanza y gestión, obligando a publicar todos aquellos sueldos de sus "estrellas" que superen las 150.000 libras, cuando en la primera versión el límite de opacidad era hasta 400.000. También los consejeros y ejecutivos se tendrán que someter a severas reglas de transparencia. No es la práctica habitual de otras radiotelevisiones, como refleja el siguiente cuadro de análisis de su gobernanza, en contra de lo que recomiendan los códigos éticos de buen gobierno (CNMV, 2016; Financial Reporting Council, 2016; Conthe, 2006; López Iturriaga y Pereira, 2006; Aldama, 2003; Olivencia, 1998).

Cuadro 1. ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA DE LAS RTVP EUROPEAS								
RTV	PAÍS	MÁNDATO MARCO		CONTRATO PROGRAMA		PRODUCCIÓN		CINE
		VIGENCIA	EJES	VIGENCIA	EJES	PROPIA	AJENA	INVERSIÓN
ZDF	Alemania	2015-sin determinar	1. Publicación bianual de la Declaración de Compromiso; 2. Órganos de gobernanza; 3. Gestión de quejas; 4. Finanzas.	Bianual	1. Programación y tipos de contenidos; 2. Objetivos de la oferta; 3. Adaptación de servicios en línea; 4. Lanzamiento de canales y proyectos con ARD; 5. Servicios para personas con discapacidad.	Formatos informativos y de actualidad	Series y películas	X
ORF	Austria	2002-sin determinar	1. Producción de contenidos; 2. Independencia; 3. Libertad y responsabilidad del periodista; 4. Papel del editor; 5. Arbitraje	2005-sin determinar	1. Programación; 2. Tratamiento de la violencia y protección de menores; 3. Contenidos informativos; 4. Teletexto y servicios digitales; 5. Servicios especiales para	Formatos informativos y de actualidad	X	X
RTBF	Bélgica	2013-2017	1. Finanzas; 2. Producción y coproducción; 3. Programación de cine, información y otros géneros; 4. Servicios para personas con discapacidad; 5. Servicios móviles	X	X	Mínimo: 9 horas diarias de programación en televisión y 18 en radio	Máximo: 15 horas diarias de programación en televisión y 6 en radio	Coproducción : 7,2 millones de euros/año como mínimo. De esa cantidad, el 70% se destina a producir cine independiente y el 20% al apoyo de series francófonas. Emisión : la televisión lineal debe dedicar al menos el 55% de su tiempo de emisión a obras europeas, el 35% de la programación a obras en francés y el 10% al pase de obras europeas de productores independientes
VRT	Bélgica	2012-2016	1. Programación; 2. Previsión de recursos humanos; 3) Finanzas; 4) Tecnologías y servicios digitales; 5) Finanzas	X	X	Formatos informativos y de actualidad. Más del 25% de la programación es producción propia	Entre el 25% y el 75% del presupuesto	La producción y coproducción representan el 65% de la programación entre las seis de la tarde y las once de la noche (prime time).
HRT	Croacia	X	X	2013-2017	1. Oferta televisiva y radiofónica; 2. Servicios digitales; 3. Formatos; 4. Lanzamiento de una plataforma multimedia; 5.	X	X	X
DR	Dinamarca	X	X	2015-2018	1. Oferta; 2. Producción y coproducción; 3. Red de radios locales; 4. Portal web;	X	X	65 millones de coronas danesas al año en producción cinematográfica y 6,4 millones en la coproducción de
RTVE	España	2007-2016	1. Líneas estratégicas de contenidos y producción; 2. TDT; 3. Estrategia digital; 4. Finanzas; 5. Innovación	X	X	Formatos informativos y de actualidad	Los contenidos no informativa está bajo la fórmula jurídica de producción mixta o coproducción y la producción ajena se concentra en los derechos de emisión para largometrajes y series de ficción extranjera, documental internacional y grandes	Orden de apoyar la creatividad y la producción audiovisual española a través de la compra de derechos y/o la coproducción de cortos, largometrajes, TV movies y documentales de autor y series de animación de productores independientes, coa protección das linguas cooficiais. Non especifica porcentajes
ERR	Estonia	2015-2018	1. Desarrollo formatos para pantallas móviles; 2. Oferta programática; 3. Contenidos informativos; 4. Tecnología; 5. Finanzas	X	X	X	X	X
YLE	Finlandia	2016-2020	1. Reducción canales tradicionales; 2. Televisión alta definición; 3. Incremento canales de radio; 4. Estrategia Internet; 5. Tecnología	2014	1. Noticias y actualidad; 2. Producción creativa; 3. Convergencia tecnológica; 4. Estrategia económica y	X	X	X
FR	Francia	2011	1. Líneas temáticas y editoriales; 2. Redes sociales; 3. Servicios bajo demanda; 4. Honestidad, independencia y pluralismo; 5. Gestión de quejas	2016-2020	1. Equilibrio cuentas anuales; 2. Producción propia; 3. Desarrollo de plataforma de vídeo; 4. Oferta de divulgación informativa	Formatos informativos y de actualidad. Además, 420 millones de euros al año para producción audiovisual y	X	Inversión de 126 millones de euros en 2014 y coproducción de 64 películas
RTÉ	Irlanda	X	X	2015-2019	1. Producción; 2. Desarrollo de contenidos digitales; 3. Transparencia; 4. Creatividad e innovación; 5. Finanzas	X	Objetivo de aumentar la colaboración con productores externos, pero sin especificar	X
RAI	Italia	2016-2050	1. Órganos de gobernanza; 2. Finanzas; 3. Obligaciones	2010-2012	1. Calidad y valor público; 2. Oferta televisiva, radiofónica y multimedia; 3. Oferta para menores y personas con discapacidad; 4. Tecnología e innovación; 5. Finanzas	X	X	15% del presupuesto destinado a la producción audiovisual independiente. Del total, no menos del 20% debe dedicarse a cine, un 4% a documental y un 5% a animación. Además, dedica el 20% de la
NPO	Países Bajos	2010-2015	1. Oferta televisiva y radiofónica; 2. Oferta digital; 3. Atención a las minorías; 4. Programación cultural; 5. Espacios informativos	X	X	Formatos informativos: lanzar cada año veinte proyectos novedosos	X	El 75 % de la parrilla debe conformarse a partir de producciones holandesas
RTP	Portugal	2014	1. Órganos de gobernanza; 2. Defensores de la audiencia; 3. Finanzas; 4. Personal; 5. Objetivos de servicio público	2011-2012	1. Información; 2. Contidos multiplataforma; 3. Sostenibilidad económica; 4. Preferencias de las	X	X	X
BBC	Reino Unido	2006-2016	1. Test de Valor Público; 2. Producción digital; 3. Política programática; 4. Servicios comerciales; 5. Finanzas	2014-2015	1. Principios de servicio público; 2. Calidad; 3. Innovación; 4. Nuevos formatos; 5. Financiación	Al menos el 50 por ciento de la emisión de programación. Obligatoria producción propia en programas informativos y de actualidad	Reservó un 50 por ciento de la emisión total relevante (entendida como tiempo de emisión de Programas Relevantes) para producción independiente y propia elaborada a través de la	Reserva a productores independientes el 25 por ciento destinado a la emisión de programas de ficción
CT	República Checa	2012	1. Servicios para personas con discapacidad; 2. Órganos de gobernanza; 3. Financiación	X	X	X	X	X
SVT	Suecia	2012	1. Financiación; 2. Órganos de gobernanza	2014-2019	1. Oferta programática; 2. Servicios para personas con discapacidades; 3. Publicidad; 4. Atención a menores; 5.	X	X	X

Elaboración de la profesora Tania Fernández Lomba, de la Universidad de Santiago de Compostela, 2015. La nueva Carta Real de la BBC crea un Consejo de Administración de 14 miembros, pasa el control externo a OFCOM y suprime BBC Trust. El signo "x" equivale a falta de transparencia de datos

Frente a las recomendaciones de los códigos de buen gobierno y a las innovaciones introducidas por la BBC para amparar su independencia, el análisis del sistema de gobernanza de la mayoría de radiotelevisiónes públicas estatales europeas muestra una realidad dominada por la prevalencia de las propuestas de los respectivos gobiernos y parlamentos. El marco regulatorio español, tanto estatal como autonómico, está influenciado también por esa misma tradición política y no se vislumbran tampoco cambios significativos de calado en las propuestas de las alternativas con las que los partidos se presentaron a las distintas elecciones celebradas en 2015 en España.



Una cosa es la teoría y otra la práctica. El eje de las propuestas de los nuevos partidos que concurrieron a elecciones autonómicas y estatales de España de 2015 era impulsar la independencia en la gestión y recuperar el sistema de consensos reforzados de dos tercios para la elección de los órganos de gobernanza, pero todas las reformas que se aprobaron en los meses posteriores mantuvieron o introdujeron *ex novo* las segundas o terceras vueltas de mayoría absoluta. Por otra parte, el tradicional axioma de las mayorías reforzadas de dos tercios o tres quintos es poco operativo para alcanzar el consenso y la independencia porque puede conducir al bloqueo o a la "lottizzazione" de los órganos de gobernanza y gestión, como ha ocurrido Italia (Pavani, 2015) y de alguna otra forma en España.

Tras el período de la ley Gasparri (112/2004) y de la presidencia Berlusconi, en el que su titular controlaba directa e indirectamente el duopolio audiovisual (Mediaset y RAI), la reforma del servicio radiotelevisivo italiano, que fue aprobada en septiembre de 2015, reduce de 9 a 7 los miembros del consejo de administración, nombrados dos de ellos por el Congreso de los Diputados, dos por el Senado, dos por el gobierno y uno por la asamblea de empleados. Se extiende el período de vigencia de los contratos o programas del servicio público de tres a cinco años y el director general pasa a denominarse administrador general, nombrado por el consejo de administración.

Tradicionalmente los partidos políticos italianos se repartían la preponderancia sobre los distintos canales (RAI 1, Democracia Cristiana; RAI 2, Partido Socialista; RAI 3, Partido Comunista) y los grupos parlamentarios españoles favorecían a sus cargos de confianza, alcaldes y exalcaldes colocándolos en los respectivos consejos de administración (López Cepeda, 2010). Las reformas del marco legal que las radiotelevisiónes públicas han realizado al socaire de la Directiva 2010/13/UE y de la Ley 7/2010 General del Audiovisual de España han avanzado algo –aunque no demasiado– en las incompatibilidades –con respecto a cargos políticos o sindicales– y protección de la independencia de los órganos de gobernanza de las radiotelevisiónes públicas. Pero se ha colado, casi subrepticamente, otra figura problemática –los asesores o ex asesores de comunicación de los partidos– para la protección de la independencia en el seno de los consejos de administración.

La arquitectura general de la gobernanza tampoco resulta homogénea y, en algunos casos, es incoherente. Conviven modelos de consejo de administración, consejo rector, consejo de gobierno y consejo de dirección con cargos unipersonales de dirección general y, a la vez o no, presidencia de los anteriores órganos. Si los papeles son distintos, las funciones y responsabilidades no pueden ser las mismas. No es igual participar o regir el gobierno que tener la responsabilidad de debatir la estrategia, el control y la in-vigilancia. Es lo que ha criticado el Informe Climenti (2016) con respecto al anterior modelo de la BBC y que su reforma ha tratado de clarificar al separar la gestión ejecutiva (dirección) de la supervisión o vigilancia (consejo de administración) y del control regulatorio externo (OFCOM).

Si comparamos las estructuras de gobernanza de las RTV públicas españolas con sus homólogas europeas no se apreciarán muchos cambios, con períodos de mandatos, sistemas de elección y número de miembros de sus respectivos órganos.

Cuadro 2. GOBERNANZA DE LAS RTV PUBLICAS EN ESPAÑA

	RT VE	CC MA	RTV A	CRT VG	EITB	TM	RTV C	CL M	IB3	CA RTV	RTP A	TR M	Ce x m a
Origen	1956	1983	1988	1984	1982	1989	1999	2000	2005	2005	2005	2006	2004
Ley vigor	17/ 200 6	2/2 012	18/ 200 7	9/2 011	4/19 96 8/19 98	8/20 15	13/ 201 4	3/2 000 6/2 015	15/ 201 0 9/2 015	8 /19 87	8/2 014	10 /2 01 2 15 /2 01 5	3/ 20 08
Sociedad	Corporac. estatal	Corporac. derecho público	Agencia pública	Corporación pública	Ente público	Empresa pública	Ente público	Ente público	Ente público	Corporac.	Empresa pública	Ente público	Corporac.
Filiales	Integración	Integración	2	Integración	3	Integración	2	2	Integración	Integración	Única	2	2
Elección presidente o director	Parlam. 2/3 y mayoría	2/3 y mayoría absoluta	2/3 o 3/5 en 2ª y 3ª y abs.	3/5 y en segunda vuelta	Mayoría absoluta	Concurso público y 2/3	3/5	Gobierno	3/5 y mayoría absoluta	Mayoría absoluta	2/3 y mayoría absoluta	2/ 3 y mayoría absoluta	3/ 5 y mayoría absoluta

gral.	absoluta		oluta 3ª	3/5					a		a	soluta	
Período Dirección General o Presidente	6 años	6 años	6 años	5 años	Legislatura	6 años no renovables	3 años	Legislatura	6 años	Legislatura	6 años	Legislat.	5 años
Sueldo	144.477	130.000	78.522	80.000	82.928	134.425	67.065	100.500	83.606	116.463	68.500	53.000	68.000
Perfil	Periodista	Político	Periodista	Periodista	Productora	Profesional	Profesional	Periodista	Periodista	Político	Periodista	Teléfono.	Periodista
Número consensos	9, incluido presidente	6	15	6	19	9: 4 por el Parlamento y 5 por asociaciones	5	13	10, incluido presidente director general	19 ley propuesta reducir a 15	9 incluido director general	9	9
Sistema elección consensos	Congreso y Senado 4, por	2/3 y mayoría absoluta	3/5 en primera votación	2/3 y en segunda vuelta 3/5	Por 2/3	2/3	2/3 y 3/5	2/3 y por mayoría absoluta	3/5 y mayoría absoluta	3/5 y mayoría absoluta	2/3 y mayoría absoluta	2/3 y mayoría absoluta	2/3 y mayoría absoluta



Congreso CICOM Televisiones Autonómicas 2015 FCom Universidad de Navarra

	2/3 y mayoría absoluta		o mayoría en segunda					a				ut a	
Período cons ejeros	6 años	6 años	6 años no renovables	5 años	Legislatura	6 años no renovable	6 años	Legislatura	6 años	Legislatura	6 años	Legislat.	Legisl.
Salario cons ejeros	Dietas asistencia	Dedicación exclusiva	Dedicación exclusiva fijada por ellos	Has ta director general Xunta	Dietas	Dietas	Como los viceconsejeros	Dietas	Dietas	Dietas	Doc e dietas	Di etas	Di etas
Perfil cons ejeros	Profesional y político	Profesional y asesores	Político y profesional	Profesional y asesores	Políticos y asociaciones culturales	Profesional, político y sectorial	Político y profesional	Político y excargos de partidos	Político y asesores	Políticos	Político y asesores	Po lítico y cargos partidos	Po lítico
Número	16	17	17	Pen dien	17	17	21	15	15	15	11	15	17



Congreso CICOM Televisiones Autonómicas 2015 FCom Universidad de Navarra

Consejo Asesor				te fijar por Autoridad Audiovisual									
Elección C.Asesor	Sectorial	Sectorial	Sectorial	Pendiente Autoridad Audiovisual	Sectorial	Sectorial	Sectorial	Sectorial	Sectorial	Sectorial	Sectorial	Sectorial	Sectorial
Órganos de autorregulación	Defensor audiencias Comités profesionales	Defensor audiencias Comités profesionales	Defensor audiencias Comités profesionales	Estatuto y Consejo Profesional	Consejos Profesionales	Defensor de Espectador y Consejo Profesional	Oficina del Espectador	Normas generales	Normas generales	Normas generales	Consejos Profesionales	Norma general	Norma general
Control externo	Comisión Senado y Parlamento	Parlamento CA C	Parlamento Cámara de	Parlamento y Consejo de Cue	Parlamento y Cámara de Cue	Comisión Control Parlamento	Parlamento Consejo	Parlamento y Consejo de	Parlamento Consejo de	Parlamento Consejo de	Parlamento Consejo de	Parlamento Consejo de	Parlamento. Tribunal

	ent o T. Cue nta s		Cue nta s y Con sej o Aud iovi sua l	nta s	ntas	y Cám ara Cue ntas	Cue nta s	Cue nta s	Cue nta s Con sejo Aud iovi sua l	de Cue nta s	de Cue nta s	en ta s	I Cu en ta
Man dato Marc o	9 año s 200 7- 201 6	9 año s 201 0- 201 9	6 año s 201 0- 201 6	9 año s 201 5- 202 4	Plan Estr até gico 201 3- 201 6	Cart a bási ca 9 año s	6 año s	No tien e	6 año s 201 4- 202 0	No exis te	9 año s	9 año s 20 13 - 20 22	No tie ne
Contr ato Progr ama	200 8- 201 0	3 año s 200 6- 209	3 año s 201 3- 201 5	3 año s sin pre sent ar	3 año s	3 año s	3 año s	No tien e	3 año s	3 año s 201 4- 16	3 año s	3 año s 20 14 - 20 16	No tie ne
Indic ador es impa cto en la web	Info rme ser vici o púb lico y RC	Fun dac ión Res pon sabi lidad . Ser vici o Púb lico	Fun dac ión AV A y acci óne s soc iale s	Info rme pro gre so de RSE del Pac to Glo bal	Me mori as de RSE y rend imie nto	No con sta	No con sta	No con sta	Dec lارا ción de RSC	No con sta	No con sta	No co ns ta	No co ns ta



Fuente: elaboración propia, 2015

Por eso pensamos que el sistema de elección, período de mandato, renovación, número de miembros, determinación de independencia, retribución y competencias de los consejos de administración del SAP merece un código de buen gobierno como tienen las sociedades cotizadas en Bolsa a nivel nacional e internacional. El sistema parlamentario de mayorías puede impulsar consensos pero propicia también cuotas partidistas.

El reparto entre elección parlamentaria e institucional o profesional (nueva ley de Tele Madrid) apuesta por más equilibrio, mediante representaciones asociativas sectorializadas, pero corre el riesgo de paternalizarse (Jakubowicz, 2010) y de escorarse hacia los respectivos grupos de interés representados en el consejo de administración. Los largos períodos de mandato e, incluso, la perpetuación en esos cargos envían la independencia. Debería ser automática la alternancia cada tres o cuatro años y obligatoria la facilidad de su renovación, acreditada mediante examen transparente e independiente de su idoneidad experta para el cargo.

La elección, representación y funcionamiento de los consejos asesores urge repensarla para corregir el languidecimiento de su rutinización institucional. Si se trata de un órgano de representación social y articulación de la participación, hay que buscar otras fórmulas más amplias, abiertas y dinámicas para que funcionen como tal. Lo que significa que tengan más vida y participación interna, mucho más allá de organizar una reunión cada tres meses. La realidad actual, al menos en el modelo meridional europeo (Hallin y Mancini, 2004, 2008), es que los consejos asesores son meros órganos protocolarios, prácticamente vacíos de operatividad y participación en la gestión del servicio público audiovisual. No así los Consejos de Audiencia de los modelos anglosajón y nórdico, que son una buena idea para revalorizar una vía más de la necesaria participación.

La Directiva postdual, el Brexit y la TDT

Cinco aspectos del contexto del tramo actual de la segunda década del siglo XXI marcan la estrategia y regulación del audiovisual europeo: 1) La orientación de la nueva Carta Real de la BBC, que ya comentamos parcialmente. 2) La revisión de la Directiva 2010/13/UE y su adaptación a la legislación de cada uno de los estados. 3) El escenario europeo audiovisual post-Brexit. 4) El horizonte de la disputa del espectro de la TDT (2030). 5) Y el cambio innovador de la competencia postdual (operadores tradicionales de televisión abierta, de pago y plataformas de telecomunicaciones e infomediarios on line).

El dictamen de la revisión de la Directiva europea 2010/13/UE fue aprobado en mayo de 2016 y, tras su ratificación, los estados tendrán un año para la adaptación a las legislaciones nacionales, lo que significa que en el bienio 2017-18 la reforma tendrá que ser introducida en las leyes de cada país. De esta forma, el debate de la revisión



de la ley 7/2010 general del audiovisual de España será abierto antes de finales de 2018.

La revisión de la Directiva se centra en las nuevas plataformas y en regular la nueva era del sistema postdual del audiovisual europeo, sometido a fuertes presiones por la aparición de múltiples actores y una nueva ecología de medios de comunicación, como vienen reclamando desde hace años los actores tradicionales del sector, expertos y representantes parlamentarios (Belet, 2010; Cavada, 2012). Define y regula las plataformas on line de Internet, obligándolas a incluir un mínimo del 20% de obras europeas en sus catálogos y faculta a los estados para exigirles también financiación para la producción independiente. Exige a las plataformas (incluidas las de los usuarios, tipo Youtube) que adopten medidas contra la xenofobia y para la protección de menores (control técnico parental e identificación de contenidos), además de mayor equilibrio entre operadores tradicionales, vídeos a la carta e intercambio de vídeos. Otorga más flexibilidad en la emisión de publicidad y refuerza el papel de los reguladores independientes.

Claro que la cobertura de la revisión de la Directiva ya no podrá ser totalmente europea, al menos en parte del Reino Unido, tras el referéndum del Brexit, que no solo tiene consecuencias económicas y políticas de carácter general sino también específicas para el ámbito del audiovisual, las telecomunicaciones, la gestión de la propiedad intelectual y la producción de cine. Queda en el aire el alcance de la revisión de la Directiva Europea 2010/13/UE y su regulación sobre las plataformas, al igual que sobre los conglomerados mediáticos que operan en la UE desde Londres.

La nueva Directiva europea mantiene el reconocimiento de la continuidad del país de origen, pero éste deja de ser comunitario en el caso británico. Las políticas del Programa Europa Creativa (2014-2020) para producción, digitalización y proyección exterior de la industria cinematográfica tendrán que dejar fuera a Inglaterra y obligarán a reposicionar a las *major* norteamericanas que utilizaban ese satélite territorial anglófono para proyectarse sobre el resto de Europa.

La liberación de la banda de 700 MHz para el uso de la telefonía móvil antes de 2020-22 y la asignación de la franja sub 700 (470-649 MHz) para la TDT hasta 2030 son el resultado de la disputa del espectro radioeléctrico con el que culminó la Conferencia de Radiocomunicaciones de 2015 en Ginebra, después de debatir informes del OBS (2010), High Level Group de Pascal Lamy (2014) y de Radio Spectrum Policy Group (2014). El debate tiene mucha importancia para la radiotelevisión pública porque representa el eje axial del principio de universalidad que fundamenta su misión (Ala-Fossi & Lax, 2016). A partir de junio de 2020 se producirá un nuevo apagón digital para liberar espacio para la telefonía móvil y en 2025 se revisarán esas necesidades de uso con el fin de despejar el futuro de la banda actual reservada para la televisión digital hasta 2030.

La preocupación por el espectro de la TDT es trascendente porque supone un nuevo apagón digital a 5 años vista en el sistema dominante de difusión de España, con cerca de 40 millones de televisores, distintos sistemas de antenización y numerosos centros reemisores, como ocurrió en 2010. El impacto del apagón de 2010 fue mayor para los operadores públicos que los privados en pérdida de cobertura y audiencia. Es importante que no se supriman múltiplex y que no se aproveche para reducir banda a los radiodifusores, con paquetes de canales suficientes para cubrir la diversidad demográfica y cultural, asegurando el acceso a los programas públicos, sin que la TV en abierto sea la que sufra otra vez el daño de la migración.

La televisión lineal sigue siendo el medio dominante de consumo de los europeos (particularmente en España) pero se registra un crecimiento de la televisión no lineal así como de la penetración del vídeo por Internet, lo que Pascal Lamy (2014) resume como la necesidad de la coexistencia frente a la convergencia.

Nuevas fuentes de financiación

Antes de entrar a las fuentes de financiación de la radiotelevisión pública, algunos datos de la industria europea de la comunicación, que emplea a siete millones de personas y 1,2 millones de empresas, según datos de Eurostat (2015). Las emisiones de radiotelevisión dan trabajo directo a 255.000 empleados (la mitad de ellos del servicio público) en unas 12.000 empresas, que facturan cerca de 70.000 millones de euros, con una productividad por empleado de 106.000 euros y un coste per cápita de 55.800. Y la producción de cine, según la misma estadística de Eurostat, emplea a 408.000 personas en 120.000 empresas y una facturación también cercana a los 70.000 millones, con una productividad por empleado de 65.000 euros y un coste per cápita de 41.500.

Según cifras del Observatorio Audiovisual Europeo (OBS, 2016), la UE tenía en 2015 9.068 canales de TV, 400 de ellos de servicio público y el 25% de proximidad, 7.500 cable operadores, 179 plataformas de IPTV, 82 de satélite y 29 de TDT. En términos globales, el 30% de la inversión en audiovisual corresponde a fondos públicos. Los presupuestos de las RTV públicas europeas se estancaron entre 2008-2014 y solo crecieron un 2% entre 2013-14 debido a los recortes del ajuste y crisis de 10 países (incluida España). Los presupuestos de España (RTVE y Autonómicas) bajan un 48% y las Autonómicas un 38%.

Cuadro 3. EVOLUCIÓN DE LA FINANCIACIÓN DE LAS RTVP EUROPEAS, 2008-2014

Congreso CICOM Televisiones Autonómicas 2015 FCom Universidad de Navarra

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2008	2014/2013
ALEMANIA	8.649,5	8.919,2	9.034,5	8.955,8	8.925,1	9.031,0	9.758,9	11%	7%
G BRETAÑA	7.047,0	6.627,9	7.076,1	7.132,7	7.544,9	7.190,2	7.271,6	3%	1%
FRANCIA	4.020,6	4.248,6	4.378,5	4.446,1	4.310,5	4.393,0	4.375,8	8%	0%
ITALIA	2.953,0	2.970,0	2.821,0	2.825,0	2.625,0	2.562,0	2.594,8	-14%	-1%
ESPAÑA	2.674,6	2.870,8	2.794,2	2.572,1	2.165,2	1.833,5	1.810,0	-48%	-1%
ES AUTON	1.629	1.631	1.583	1.501	1.357	1.157	1.014	-38%	-12%
POLONIA	714,0	469,2	521,5	476,2	388,1	429,1	430,7	-66%	0%
RUMANIA	n.a.	229,7	230,6	233,1	226,2	216,0	215,9	0%	0%
P.BAJOS	815,1	829,2	857,2	855,9	864,5	834,0	855,0	5%	2%
GRECIA	366,0	363,3	386,0	328,8	n.a.	n.a.	n.a.		
BÉLGICA	710,8	719,4	716,1	704,2	720,7	778,8	799,0	11%	3%
PORTUGAL	299,0	307,0	309,0	317,0	259,0	234,0	213,5	-40%	-10%
SUECIA	675,9	602,4	726,2	772,5	833,3	830,9	828,5	18%	0%
HUNGRÍA	230,1	203,1	177,6	321,4	317,0	305,7	290,2	21%	-5%
AUSTRIA	999,0	920,3	971,2	991,6	1.001,9	1.008,1	1.013,5	1%	1%
BULGARIA	73,9	69,5	66,2	63,9	65,3	62,1	62,1	-19%	0%
DINAMARCA	786,2	764,0	806,7	829,1	873,9	889,6	923,4	15%	4%
FINLANDIA	397,5	411,2	420,0	432,5	456,1	469,1	475,5	16%	1%
NORUEGA	520,4	515,6	596,3	629,1	685,3	682,1	653,1	20%	-4%
ESLOVAQUIA	103,6	103,0	101,9	114,5	97,5	100,5	104,1	0%	3%
IRLANDA	481,6	414,7	408,5	388,1	374,0	364,4	365,8	-32%	0%
CROACIA	214,5	199,5	202,1	192,2	192,3	186,5	182,9	-17%	-2%
LITUANIA	26,4	19,4	17,3	19,1	20,7	20,9	22,2	-19%	6%
ESLOVENIA	122,7	128,8	133,5	130,7	131,8	125,9	127,0	3%	1%
LETONIA	30,1	24,5	21,7	21,5	22,5	24,0	27,0	-12%	11%
ESTONIA	31,9	29,8	28,4	28,3	28,5	30,5	29,4	-8%	-4%
CHIPRE	43,3	35,8	45,0	36,8	37,7	30,8	31,7	-37%	3%
MALTA	6,1	5,8	8,2	9,1	10,1	9,6	10,3	41%	6%
ISLANDIA	31,9	29,2	30,1	31,3	33,2	32,7	35,4	10%	8%
TOTAL EEE	34.653,7	34.662,0	35.468,6	35.359,7	34.567,2	33.832,2	34.521,2	0%	2%

La crisis de financiación del servicio público audiovisual europeo, a la vista de los datos del Observatorio Audiovisual Europeo (OBS, 2016), dibuja claramente la diferencia entre la Europa del norte y el sur, sobre todo de aquellos países que sufrieron el ajuste fiscal duro de la crisis financiera, que se refleja en su evolución de 2008-14: Irlanda (-32%), Portugal (-40%), España (-48%, incluyendo RTVE y la FORTA, éstas con -38%), Italia (-14%), Bulgaria (-19%), Polonia (-66%), Lituania (19%) y Letonia (-12%). Por el contrario, el crecimiento presupuestario en los países del norte es significativo: Noruega (20%), Dinamarca (20%), Suecia (18%), Finlandia (16%), Alemania (11%), Bélgica (11%), Francia (8%), Países Bajos (5%) y Reino Unido (3%).

Los modelos de financiación dominantes siguen siendo la tasa del canon y la subvención directa de los gobiernos, con alguna variedad mixta (casos de Francia y España), donde también convergen impuestos sobre operadores comerciales, de telecomunicaciones y por uso del espectro radioeléctrico. Los ingresos de publicidad, cada vez más limitados por la evolución negativa del mercado de televisión tradicional y por las limitaciones de la normativa regulatoria, representan en torno al 12% de los presupuestos de la radiotelevisión pública europea. Las tarifas del canon en 2014 fueron: Austria, 215,8; Irlanda, 160 euros; Reino Unido, 179,4; Francia, 133; Bélgica, 100; Italia, 113,5; Polonia, 62,8; y Portugal, 31,8.

El balance entre los países europeos de la financiación del servicio público audiovisual con respecto a su población, PIB o poder adquisitivo es notablemente deficitario para España. El coste medio por habitante europeo es de 66 euros y en España, incluidos los modelos estatal y autonómico, no pasa de 39 euros. De igual manera, la media europea del coste por hogar asciende a 155 euros mientras que en España no pasa de 98 euros. Este coste inferior a la media europea de la radiotelevisión pública española todavía es más notable si lo comparamos con el PIB y la paridad del poder adquisitivo. La media europea con respecto al PIB es de 0,198 y en España de 0,167 y sobre la paridad del poder adquisitivo, respectivamente, es de



0,198 y de 0,152 en el caso español. El coste total del servicio público audiovisual español está por debajo de su PIB y de la paridad del poder adquisitivo.

La evolución de los resultados históricos de las radiotelevisiónes públicas ponen sobre la mesa la necesidad de reconfigurar sus modelos de negocio y financiación mirando al futuro y al nuevo ecosistema digital. Algunas de ellas lo están haciendo pero otras mantienen una peligrosa inercia de la inanición o pérdida de influencia total. La readaptación de su modelo de negocio tiene que ver con la redefinición del valor añadido social que el servicio público audiovisual debe prestar en el contexto del nuevo ecosistema de medios digitales. Eso tiene que ver con la ruptura de la inercia, readaptación, reconversión e innovación de los procesos de producción y distribución de contenidos para su adaptación al cambio sociocultural que también se experimenta en los consumos culturales (Jakubovicz, 2010; Tremblay, 2016; Larrondo et al, 2016; Barac, Ratkovic-Zinamovic et al., 2017).

La nueva Carta Real de la BBC apuesta por la consolidación de la financiación y la innovación en su proyección estratégica para los próximos once años. Basa la sostenibilidad financiera en la continuidad de la tasa de canon, actualizada cada cinco años según el índice de inflación (la primera revisión en 2017-18), y en la introducción de nuevos sistemas de suscripción con la autorización de la Secretaría de Cultura, Medios y Deporte. La introducción del sistema de pago por servicios premium, además de la apertura a la captación de otros recursos procedentes de la comercialización de contenidos, es la apertura a nuevas fuentes de financiación, que ensayan igualmente las radiotelevisiónes de Finlandia, Dinamarca y Francia. Por otra parte, el gobierno británico obliga a la BBC a eximir del canon, mediante compensación fiscal, a los mayores de 75 años y a buscar sistemas flexibles de pago para las personas con bajos ingresos.

El reto de la innovación

Tres tendencias se registran frente a la necesidad de innovación en las radiotelevisiónes públicas: a) corporaciones estratégicamente posicionadas (BBC, YLE, DR, FT, VRT); b) entidades interesadas pero pendientes de reestructuración o de problemas financieros (RTE, RAI, RTVE, ORF); c) y otras más rezagadas. La BBC propone para 2017-27 la innovación como estrategia diferencial competitiva para una nueva cultura corporativa, para revitalizar el paradigma de la misión del servicio público y comunicar mejor el valor social de su oferta más eficiente en contenidos informativos, educativos y de entretenimiento.

El posicionamiento digital y las nuevas plataformas es la estrategia dominante, combinada con la apertura a la colaboración proactiva con el ecosistema de competidores y usuarios (coproducciones con Netflix, operadores tradicionales y uso del Big Data de las interacciones para programar). Se detectan tres tendencias en la organización de la innovación: a) interna (laboratorios, LAB), externa (consultores y contratación) y abierta (colaboración interna y externa, Universidades y



emprendedores) para promocionar el talento a la vez que promueven la participación creativa. Las experiencias inmersivas (vídeos 360 y realidad virtual), los proyectos interactivos y experimentales (*webdocs*, series *web...*), el apoyo al talento joven e independiente y la producción nacional en HD son tendencias emergentes en el espacio audiovisual público europeo.

La innovación tiene importancia estratégica como palanca de creatividad para posicionarse en la vanguardia de la reputación, mejorar la transmisión de la misión de servicio público, recuperar a los públicos jóvenes y emplear estas ventajas para comunicar mejor el valor social del servicio público. La innovación debe ser un concepto transversal a la gobernanza y organización, a los procesos de creación, producción, difusión e interacción sobre los contenidos, a su comercialización y a la comunicación del valor social de su misión de servicio público. Por lo tanto, debe introducirse en las 4 áreas esenciales de la organización: a) estructura, gobernanza y administración; b) producto y servicio; c) producción y difusión; y marketing y comunicación.

Conclusiones

La madre de todas las televisiones públicas, que pronto cumplirá cien años (2022), sigue marcando el rumbo estratégico para el audiovisual público a través de su nueva BBC Royal Charter (2017-2027). Se despoja de parte de su modelo paternalista y autárquico de autorregulación –suprimiendo su desprestigiado BBC Trust- y sometiendo a su gobernanza a las reglas concurrentes de la ética, la independencia y la regulación externa que priman para las empresas de capital privado –pero con trascendencia financiera pública- que cotizan en el mercado de valores. Crea un consejo de administración para la vigilancia y supervisión interna, mayoritariamente ajeno a la elección gubernamental y parlamentaria de sus consejeros, y otorga el control externo al convergente regulador independiente (OFCOM).

El nuevo modelo de gobernanza de la BBC es una buena lección para que los gobiernos, parlamentos y corporaciones de radiotelevisión pública de los otros estados de Europa se convenzan de que para recuperar su credibilidad, confianza y reputación es necesario asegurar la independencia, primar la transparencia, estabilizar la financiación e impulsar la innovación. La nueva Carta Real fortalece esos valores estratégicos. Y no le caen los anillos por tomar como referencia aspectos del código ético de las empresas cotizadas porque varios de ellos son mucho más avanzados que algunas características de la tradicional regulación de la gobernanza producida por las leyes, mandatos marco y contratos programa del sistema audiovisual público. Claro que eso supone ceder parte de la intervención gubernamental o político-partidista en favor de la ciudadanía y de una sociedad que exige cada vez más transparencia.

La estructura tradicional de los órganos de gobernanza de la radiotelevisión pública exige un cambio de arquitectura y orientación. No puede seguir siendo la correa de transmisión de los gobiernos y los partidos políticos mayoritarios de la oposición, que es lo que son la mayor parte de los consejos de administración. Son vigilantes de sus intereses políticos antes de serlo de la ciudadanía y la sociedad en general. No resultan operativos tampoco los sistemas de elección a través de mayorías reforzadas, pese a ser bien intencionados en la procura de un ideal consenso representativo, porque en la práctica conducen a la "lotización", al bloqueo institucional –ausencia de presidentes o directores generales durante varios años- o a los cambios legislativos forzados de última hora (reducción de mayorías) para salvar esas imposiciones.

El papel de los consejos de administración debe ser de supervisión pero no de gestión ni de regulación, porque tales funciones les corresponden a los órganos ejecutivos (dirección) y de control externo (reguladores independientes, cuyo papel potencia y exige a los estados la revisión de la Directiva 2010/13/UE). Deben ser minoría los consejeros "dominicales" (elegidos por el gobierno o los partidos de la oposición, en símil con la denominación de los representantes mayoritarios del capital de las empresas privadas) y predominar los expertos independientes cualificados; y todos ellos sometidos a la obligación de rendición de cuentas pública de su labor y fiscalización mediante auditoría externa, como la propia gestión de la corporación. El período de mandato es mejor de tres que de cuatro, cinco o seis años, solo renovables por un período, con el fin de evitar endogamias y funcionarización de su obligación de in-vigilando.

La nueva arquitectura de la gobernanza del servicio audiovisual público debe rescatar y revalorizar la función de los consejos asesores, más al estilo de los consejos de audiencia del ámbito anglosajón que al papel ritual de comparsas del modelo mediterráneo. Los consejos de audiencia son un instrumento útil para canalizar la participación de la ciudadanía en el servicio audiovisual público, pero no el único, porque es necesario ir más allá de los tradicionales Ombudsman, Defensores de las Audiencias o Comisiones de Quejas. La transparencia y la participación son valores bien reputables de la sociedad actual.

La transparencia a través de la incorporación de las tecnologías de la comunicación, páginas web, redes sociales, chat con las audiencias y la comparecencia periódica en vivo, a través de Internet, de los gestores y consejeros de las radiotelevisiónes públicas no debería ser una excepcionalidad. La rendición de cuentas no sólo debe ser económica y política, ante los auditores y los parlamentos, sino también directa ante la ciudadanía, que tiene derecho a conocer de primera mano cómo se invierte su dinero y por qué se toman las decisiones de gestión. Sin restarle valor a la importancia de la democracia representativa y a la obligación de comparecencia ante las Comisiones de Control Parlamentario, la misión de estos órganos debería mucho



más elevada y trascendente que sustituir a las funciones de los otros respectivos órganos de la gobernanza.

Por último, no se puede obviar tampoco la necesidad de avanzar en la búsqueda y viabilización de nuevas fuentes de financiación del servicio audiovisual público, en línea con los avances tecnológicos y los cambios en las formas de los consumos culturales. La BBC no sólo estabiliza su sistema de financiación, manteniendo el canon actualizado, sino que lo asegura para un período de 11 años, abriendo la puerta a nuevos modelos de negocio de la televisión de pago. Esa estrategia está en línea también con la necesidad de impulsar la innovación para adaptar el servicio audiovisual público a las nuevas forma de consumo cultural.

Reconocimiento de la investigación

Los resultados de este trabajo forman parte de las actividades de investigación promovidas a través de la Red XESCOM (R2014/026 XESCOM), apoyada por la Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria de la Xunta de Galicia; de las tareas exploratorias del proyecto del Programa estatal de Fomento de la Investigación Científica y Técnica de Excelencia, subprograma estatal de Generación de Conocimiento del Ministerio de Economía y Competitividad de España sobre "Indicadores de gobernanza, financiación, rendición de cuentas, innovación, calidad y servicio público de las RTV europeas aplicables a España en el contexto digital" (Referencia CSO2015-66543-P); y del Programa Prometeo de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) de Ecuador, desarrollado en las Universidades Técnica Particular de Loja (UTPL) y Pontificia Universidad Católica de Ibarra (PUCESI).

Referencias bibliográficas

- Ala-Fossi, Marco., Lax, Stephen (2016). The short future of public broadcasting: Replacing digital terrestrial television with Internet Protocol? *International Journal Digital Television*, 3(2): 119-140.
- Aldama y Miñón, Enrique (2003). Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas. www.cnmv.es
- Barac, Dusan; Rakkovic-Zivanovic, Vanjica; et alt. (2017). E-business technologies for xRM: Exploring the readiness of public broadcasters. *Telematics and Informatics*, 34, 20-29.
- Belet, Ivo (2010). Proyecto de informe sobre el Servicio Público de Radiodifusión en la era digital: el futuro del sistema dual. (2010/2028(INI)). Comisión de Cultura y Educación del Parlamento Europeo.
- Cavada, Jean-Marie (2012). Report on the Online Distribution of Audiovisual Works in the European Union. (2011/2313(INI)). Parlamento Europeo.
- Climenti, David (2016). A Review of the Governance and Regulation of the

BBC. Presented to Parliament by the Secretary of State for Culture, Media and Sport

CNMV (2015). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

Vid: www.cnmv.es

Conthe, Manuel (2006). Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Comisión Nacional del Mercado de Valores de España. www.cnmv.es

Donders, Karen y Van den Bulck, Hilde (2016). Decline and fall of public service media values in the international content acquisition market: an analysis of small public broadcasters acquiring BBC Worldwide content. *European Journal of Communication*, 8, 1-18.

Eurostat (2015). Statistics Explained. Information and communication service statistics - NACE Rev. 2. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_and_communication_service_statistics_-_NACE_Rev._2#Further_Eurostat_information.

Goldsmiths, Community (2015). *A future for public service television: content and platforms in a digital world. A report on the future of public service television in the UK in the 21st century*. En: <http://www.gold.ac.uk/news/a-future-for-public-service-tv/>.

Hallin, Daniel y Mancini, Paolo (2004, 2008). *Sistemas mediáticos comparados. Tres modelos de relación entre los medios de comunicación y la política*. Cambridge: Cambridge University Press; Barcelona: Editorial Hacer (edición española).

Iosifidis, Petros (2010). Retos y estrategias. Servicio público de televisión en Europa. Revista *Infoamérica*, núms 3-4, monográfico sobre "El futuro de la televisión pública". Cátedra de la Unesco de la Universidad de Málaga.

Jabuwicz, Karol (2010). En el escenario de la democracia electrónica. El futuro de los medios públicos. Revista *Infoamérica*, núms 3-4, monográfico sobre "El futuro de la televisión pública". Cátedra de la Unesco de la Universidad de Málaga.

Lamy, Pascal (2014). Report on the results of the work of the High Level Group on the future use of the UHF band. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/report-results-work-high-level-group-future-use-uhf-band>.

Larrondo, Ainara et al. (2016). Opportunities and limitations of newsroom convergence: A comparative study on European public service broadcasting organisations. *Journalism Studies*, 17.3, 277-4.

López Cepeda, Ana (2010). *Órganos de control e xestión da RTV pública estatal e autonómica en España*. Tesis doctoral presentada en la Universidad de Santiago de Compostela.

López Cepeda, Ana (2015). *Nuevos y viejos paradigmas de la Televisión Pública. Alternativas a su gobierno y (des)control*. Salamanca: Comunicación Social.

López Iturriaga, Félix J.; Pereira do Carmo, M. Liduina (2006). Análisis internacional de los códigos de buen gobierno. *Revista Business Review*.

OBS (2010). Switchover to the Digital Dividend. www.obs.coe.int/.../7d24d14d-807b-4fcb-bd4b-c84297779de6.

OBS (2016). Yearbook 2015. Key Trends. Television, cinema, video and On-Demand Audiovisual Services. The Pan-European Picture. European Audiovisual Observatory.



Olivencia Ruiz, Manuel (1998). Informe sobre el gobierno de las sociedades cotizadas. Comisión especial para el estudio del código ético de los consejos de administración de las sociedades. Comisión Nacional del Mercado de Valores. www.cnmv.es

Royal Charter (2016). Broadcasting. A copy of the Draft Royal Charter for the continuance of the British Broadcasting Corporation. Presented to Parliament by the Secretary of State for Culture, Media and Sport by Command of Her Majesty.

RSPG (2014). The Radio Spectrum Policy Group is a high-level advisory group that assists the European Commission in the development of radio spectrum policy. <http://rspg-spectrum.eu/wp-content/uploads/2014/09/RSPG-press-release-LAMY-report.pdf>.

Tremblay, Gaëtan (2016). Public Service Media in the Age of Digital Networks. Canadian Journal of Communication, vol. 41, 191-206.