

La innovación de las radiotelevisiónes públicas europeas en la comunicación digital y las comunidades de usuarios

The innovation of European public service media in digital communication and user communities

A inovação das radiotelevisões públicas europeias na comunicação digital e as comunidades de usuários

MÓNICA LÓPEZ-GOLÁN, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ibarra, Ecuador (molopez@pucesi.es)

MARTA RODRÍGUEZ-CASTRO, Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, España (m.rodriquez.castro@usc.es)

FRANCISCO CAMPOS FREIRE, Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, España (francisco.campos@usc.es)

RESUMEN

Esta investigación analiza las estrategias de innovación e interacción social de las radiotelevisiónes públicas europeas como respuesta a los retos de transformación y adaptación a la nueva ecología de la comunicación digital. Metodológicamente, se realiza una exploración de las memorias de las corporaciones, un mapeo de la estructura de sus plataformas en Internet y una observación selectiva de la gestión de las webs y sus comunidades de usuarios de los entes públicos de los cinco países europeos con mayor población (Alemania, Reino Unido, Francia, España e Italia). Los resultados muestran que la participación y gestión de estas comunidades es todavía incipiente, poco proactiva y bastante condicionada por las exigencias de sus organizaciones públicas matrices.

Palabras clave: radiotelevisiónes públicas europeas; innovación; interacción social; comunidades de usuarios; plataformas digitales; participación.

ABSTRACT

This research analyzes the innovation and social interaction strategies of European public service media (PSM) in response to the transformation and adaptation challenges entailed by the new digital communication ecology. The research methodology was based in the study of the corporations' annual reports, a mapping of the structure of their Internet platforms and a selective observation of the websites and the users communities of the PSM of the five European countries with greater population (Germany, the United Kingdom, France, Spain and Italy). The results show that both participation and the management of such communities is still incipient, not very proactive and quite conditioned by the requirements of their parent public service organizations.

Keywords: *european public service media; innovation; social interaction; user communities; digital platforms; participation.*

RESUMO

Esta pesquisa analisa as estratégias de inovação e interação social das radiotelevisões públicas europeias como resposta aos desafios de transformação e adaptação à nova ecologia da comunicação digital. Metodologicamente, se faz uma exploração das memórias das corporações, um mapeamento da estrutura de suas plataformas na Internet e uma observação seletiva da gestão das webs e suas comunidades de usuários dos entes públicos dos cinco países europeus com maior população (Alemanha, Reino Unido, França, Espanha e Itália). Os resultados mostram que a participação e gestão destas comunidades é ainda incipiente, pouco proativa, bastante condicionada pelas exigências de suas organizações públicas matrizes.

Palavras-chave: radiotelevisões públicas europeias; inovação; interação social; comunidades de usuários; plataformas digitais; participação.

Forma de citar:

López-Golán, M., Rodríguez-Castro, M., & Campos-Freire, F. (2019). La innovación de las radiotelevisiónes públicas europeas en la comunicación digital y las comunidades de usuarios. *Cuadernos.info*, (45), 241-255. <https://doi.org/10.7764/cdi.45.1350>

INTRODUCCIÓN

En Europa, la radiotelevisión pública ha sido hegemónica y un monopolio durante varias décadas, hasta los años setenta u ochenta según los diferentes países; sin embargo, en la actualidad pierde presencia, audiencia, penetración y financiación frente a los operadores privados tradicionales y las nuevas plataformas convergentes del audiovisual, las telecomunicaciones e Internet. En las últimas décadas de tránsito entre los dos siglos, el servicio audiovisual público—en Europa y en otras partes del mundo— se enfrenta a la competencia y a los retos de la neotelevisión (Eco, 1986), de la hipertelevisión (Scolari, 2008) y de la hibridación audiovisual metamedia (Manovich, 2005), tratando de conservar su legitimidad y cumplir con su misión.

En la nueva situación actual de hiper fragmentación de los consumos, protagonizada por los múltiples accesos de los usuarios, y de mega concentración de la distribución de los contenidos (Evans, 2015; Miguel de Bustos & Casado del Río, 2016; Echrighi, 2017), crecientemente acaparada por las plataformas de los GAFAN (Google, Apple, Facebook, Amazon, Netflix), la radiotelevisión de servicio público (PSB por sus siglas en inglés) se tiene que transformar (Tambini, 2015; Burri, 2015; Bustamante, 2015; Martin, 2016; Tremblay, 2016) en un medio de servicios audiovisuales públicos (PSM, por sus siglas en inglés) adaptado y necesario para la diversidad de la nueva ecología de la sociedad digital (Fuchs, 2014).

MARCO TEÓRICO

RADIOGRAFÍA ACTUAL DE LAS RADIOTELEVISIONES PÚBLICAS EUROPEAS

La evolución cuantitativa del panorama audiovisual europeo refleja el signo de la tendencia descrita anteriormente, como muestra la reducción de canales públicos entre 2016 y 2017, años en los que pasó de 10,6% a 7,3% del número total de televisiones del conjunto de la Unión Europea; es decir, de un total en 2016 de 4.703 canales, de los cuales 502 eran de propiedad pública y 4.201 privados, en 2017 se bajó a 309 públicos y 3.899 privados, totalizando 4.208, según los datos del Observatorio Audiovisual Europeo (European Audiovisual Observatory, EAO, 2018). En 2018 el descenso es apenas apreciable en el sector público, con una reducción de los canales a 308, mientras que los privados aumentaron a 4.105 (EAO, 2018).

En 2016, el Observatorio Audiovisual Europeo contabilizaba 156 canales nacionales de televisión de difusión

terrestre. Un año más tarde, ese número se reducía a 134, volviendo a aumentar a 150 en 2018. En otras tecnologías de difusión (por satélite y cable) había en 2016 unos 57 canales nacionales; un año después, ese número apenas aumentaba en dos más y en 2018 descendía hasta los 32 canales. En 2016 había 218 canales públicos regionales, en 2017, 61 y en 2018 se mantuvieron cifras similares, con 62 canales activos. De igual manera, en 2016 había 71 canales públicos emitiendo para el extranjero y al año siguiente solo quedaban 55. Este número se recuperó tímidamente en 2018, llegando a los 62 (EAO, 2018). Los ajustes en los sistemas tecnológicos de difusión y en los costes de emisión—por las dificultades de financiación— son la causa de esa reestructuración en los sistemas de emisión.

La Unión Europea concluyó oficialmente la transición tecnológica del sistema de difusión analógica al de televisión digital terrestre en abril de 2012, con la excepción de apenas media docena de países que obtuvieron una prórroga de aplicación hasta 2015. Los países de la UE están en la actualidad, con plazo hasta 2020-2022, en la segunda fase del apagón digital y de liberación de la banda de frecuencias por encima de 700 megahercios para subastarlas con el fin de que puedan ser utilizadas por los operadores de telefonía para la explotación del 5G y las comunicaciones móviles.

La televisión digital terrestre se ha reservado hasta 2030 el uso de la banda de frecuencias inferior a 700 megahercios, después de la intervención de un Grupo de Alto Nivel liderado por un mediador de la Unión Europea, el francés Pascal Lamy (2014), quien logró un consenso entre los operadores audiovisuales y de móviles para repartir el uso del espectro radioeléctrico en la próxima década de 2020-2030, y de un duro enfrentamiento con las empresas de telefonía en la Conferencia Mundial de Radiocomunicaciones de Ginebra de 2015 (CMR15).

El debate de la CMR15 de Ginebra puso sobre la mesa la importancia estratégica del uso del espectro radioeléctrico terrestre tanto para la televisión—especialmente para prestar el principio de universalidad del servicio audiovisual público (Ala-Fossi & Lax, 2016; Ala-Fossi & Bonet, 2018)— como para los operadores de telefonía que cada vez amplían en mayor medida sus servicios y prestaciones de comunicaciones móviles. En medio de ambas posiciones competitivas se sitúan los gobiernos, que anhelan la disponibilidad de subasta del espectro para incrementar sus ajustados ingresos fiscales.

Al límite de esa disputa por una mayor o total privatización del espectro, después de 2030 podríamos hallarnos ante la última década de televisión abierta por TDT en Europa y de la migración a la banda ancha de fibra óptica y del protocolo de Internet. Hasta 2030, las emisiones están aseguradas en TDT, y en 2025 se volverá a debatir su futuro. En todo caso, este es un reto más para la televisión abierta, privada o pública, y especialmente para esta última, porque está en juego su principio de universalidad y gratuidad de acceso. Países del norte de Europa, como Finlandia, están adelantando el nuevo apagón digital y cerrando canales de televisión de difusión tradicional para migrarlos a las plataformas de Internet.

Los sistemas de difusión a través de satélite (DTH) y de televisión digital terrestre (TDT) son los que conectan mayor número de hogares en la Unión Europea (EAO, 2018). Cerca de 120 millones de hogares están conectados por TDT mediante acceso primario y secundario (EAO, 2018; Campos-Freire, 2016). En algunos países (España, Italia, Francia, Reino Unido), la difusión y cobertura de la TDT es mayoritaria, lo que provocaría una enorme distorsión y coste de sustitución al migrar a Internet. Para el conjunto de Europa, el impacto de la sustitución de la difusión por TDT fue estimado en 38.500 millones de euros (AETHA, 2014).

El impacto de la irrupción de las nuevas tecnologías es incuestionable. El mercado audiovisual europeo está estancado y afectado por la irrupción de los nuevos operadores globales convergentes de Internet y de acceso bajo demanda que se enfrentan a los modelos tradicionales de publicidad y radiodifusión. Entre 2011 y 2016, el mercado audiovisual europeo creció apenas 1,7%, pasando de 102.539 millones a 111.450 millones de euros. Los ingresos de la radiotelevisión pública pasaron de 24.728 millones en 2011 a 25.729 millones en 2016, apenas 0,8%.

Los ingresos de publicidad en televisión y radio aumentaron de 33.619 millones en 2011 a 36.564 millones en 2016. En ese mismo período, la televisión de pago creció de 29.684 millones a 34.246 millones. El mayor crecimiento, de 43,2%, fue de los servicios audiovisuales bajo demanda, al pasar de 638 millones en 2011 a 3.844 millones en 2016. Las ventas de entradas de cine fueron de 6.446 millones en 2011 y 7.037 millones en 2016. Por su parte, las ventas de vídeo en soporte físico bajaron de 7.424 millones en 2011 a 4.030 en 2016, según las estadísticas del Observatorio Audiovisual Europeo (OAE, 2017).

Los países que aumentaron el presupuesto de sus radiotelevisiónes en ese período fueron Alemania (1,6%), Bélgica (9,9%), Dinamarca (13,5%), Eslovaquia (13,5%), Estonia (41,9%), Finlandia (12,7%), Francia (4,5%), Hungría (68,85%), Letonia (22,1%), Lituania (90,2%), Malta (42,7%), Países Bajos (3,6%), y Reino Unido (4,4%). Los que, por el contrario, disminuyeron los presupuestos de sus servicios audiovisuales públicos fueron Austria, (0,3%) Bélgica (7,79%), Chipre (26,2%), Croacia (11,1%), Estonia (11,2%), España (27,1%), Grecia (50,7%), Irlanda (8,4%), Italia (0,4%), Polonia (21,3%), Portugal (30,4%), la República Checa (10%), y Rumanía (17,7%).

Las audiencias bajaron en todos los casos —los más altos en España, con una baja del 49%, en Grecia del 74%, en Irlanda del 34%, en Portugal del 75%, en Polonia del 38%— salvo en República Checa, donde aumentaron 9%, Hungría, 23%, Dinamarca, 17%, Alemania, 4%, y Suecia, 2%.

En términos económicos, la radiodifusión pública representa una cuarta parte del conjunto del sector audiovisual europeo, aunque con distintos sistemas de financiación y diversidad de modelos de características lingüísticas, socioculturales, territoriales y administrativas. Hasta ahora, el sistema de canon o licencia de televisión estaba considerado como el modelo más estable e independiente, porque no dependía de los problemas o de la instrumentalización de la financiación de la televisión, ni tampoco está sometido a presiones políticas y el rechazo de los ciudadanos (en Suiza su supresión se sometió a referéndum en 2018, en Alemania se ha congelado y en Austria, Finlandia e Italia ha sido reformado).

Una veintena de países europeos aún conservan este sistema de financiación del servicio audiovisual público, con tarifas que oscilan desde los 330 euros de Dinamarca, los 284 de Austria o los 234 de Suecia, a los 34 euros de Portugal o los 18 de Rumanía, pasando por los 210 de Alemania, los 178 del Reino Unido, los 100 euros de Italia y los 137 de Francia (EBU, 2017). Dichas tarifas son importes anuales por hogar y por el acceso a la televisión a través de cualquier dispositivo. En Finlandia, sin embargo, el impuesto de televisión es personal y se paga conjuntamente con la declaración de impuestos, de forma progresiva a la renta y hasta un máximo de 150 euros al año por ciudadano.

INNOVACIÓN E INTERACCIÓN DIGITAL

El servicio audiovisual público se define como un medio de difusión realizado, financiado y dirigido al

público, a la universalidad y la diversidad de la sociedad, que debe ser controlado por la propia sociedad, según la Unión Europea de Radiodifusión (EBU, por su acrónimo inglés), que es la organización que agrupa a 73 corporaciones públicas en 56 países y a otras 33 asociadas de Asia, África y las Américas. Esa definición encarna el espíritu de un servicio público, su utilidad e importancia social y la repulsa a su manipulación e instrumentalización política.

Los seis valores del corazón de los medios de servicio público son: universalidad, independencia, calidad, diversidad, rendición de cuentas e innovación (EBU, 2014). Es decir, mantener y reforzar su legitimidad adaptando el servicio audiovisual público a las exigencias actuales de los públicos, a la innovación tecnológica y a las nuevas formas de comunicación e interacción digital (Trappel, 2016), al servicio de la democracia y del empoderamiento de la sociedad, poniendo en valor y revalorizando su contribución social.

Los medios europeos de servicio público (PSM), a pesar de sus dificultades estructurales, financieras y políticas, están tratando de responder mediante la innovación, la interacción y las nuevas formas de conversación social que permiten las herramientas y plataformas digitales a cinco problemas diagnosticados por Damian Tambini (2015) en *Mapping Digital Media*, que abarca 56 países: 1) su audiencia está en descenso; 2) su financiación está en declive; 3) su misión está en disputa y sus estándares amenazados; 4) la digitalización debilita su caja de herramientas tradicionales, y 5) las nuevas plataformas en línea incrementan la competencia que ya disputaban con los medios privados convencionales.

Considerando estos aspectos, los medios europeos de servicio audiovisual público necesitan colocar la innovación en el centro de su estrategia para intentar cambiar su cultura corporativa, renovar los procesos de producción y creación de contenidos, de distribución, comunicación y organización empresarial, y recuperar los públicos jóvenes que les fueron arrebatados por otras alternativas de comunicación digital (Ranaivoson, Farchy, & Ganesemer, 2013). Sus formas de innovación son incrementales o evolutivas, y se enfrentan como pueden a la innovación abierta y disruptiva introducida por las nuevas plataformas de Internet.

La innovación disruptiva (Christensen, 1997) es la generada por los nuevos operadores a través de la revolución de los sistemas de organización, procesos de producción, ofertas de contenidos, modelos de negocio y financiación, así como las formas de participación y

colaboración. En estas últimas formas de innovación se inscribe la innovación abierta (Chesbrough, 2003), que se desarrolla gracias a las herramientas sociales digitales (web 2.0), semánticas y de grandes datos (*Big Data*) (web 3.0), del Internet de las cosas y la inteligencia artificial (web 4.0).

Este tránsito de la innovación cerrada a la innovación abierta es lo que están tratando de realizar las radiotelevisiónes públicas europeas más dinámicas a través de sus plataformas virtuales generalistas o temáticas, de sus redes sociales y de sus iniciativas experimentales con laboratorios e incubadoras para relacionar e involucrar a las audiencias (Lin, 2015), mediante experiencias con técnicas inmersivas, de 360 grados, realidad aumentada e inteligencia artificial, sin apartarse de su triple paradigma clásico de informar, formar y entretener, que les encomienda su misión de servicio público.

La innovación debería ayudar a reinventar y reposicionar el servicio audiovisual público (Cunningham, 2015) atendiendo a la rendición de cuentas horizontal y vertical (O'Donnell, 2004; Schedler, 2008; Jacobs & Schillemans, 2016), al fomento de la participación de las audiencias, la interacción con el discurso político público y la integración en las distintas plataformas mediáticas (Debrett, 2015). Es decir, tratar de combinar servicio público, creatividad, innovación e interacción (Glowacki & Jackson, 2013) mediante experiencias de valor e impacto emocional para contenidos educativos y públicos objetivos no atendidos por los operadores privados. Y en el ámbito informativo, para proteger el periodismo de servicio, diversidad y calidad (Ferrell Lowe & Stavitsky, 2016).

Pese a que las comunidades virtuales en línea, como herramientas evolucionadas de la web a finales de la década de 1990, son conceptualmente estudiadas y definidas (Rheingold, 1993, 1997, 2004) como precedentes de las redes sociales digitales que explotan a mediados de la primera década del siglo XXI (Boyd & Ellison, 2007; Beer, 2008), se aplican posteriormente en los medios de comunicación tradicionales.

Las comunidades virtuales son redes más restringidas, con mayor identidad de vínculos, sentido de pertenencia, afinidad, afiliación, objetivos, membresía, sentimientos, valores y objetivos más comunes que las redes digitales abiertas (Proulx & Latzko-Toth, 2006). Ese es el objetivo interactivo, participativo y *prosumer* (Toffler, 1980) que pretenden captar las plataformas de televisión a través de sus comunidades de usuarios. Pero la creación y participación de estas comunidades

entraña responsabilidades legales, de regulación y autorregulación que requieren que también las radiotelevisiónes públicas actualicen e innoven sus estatutos y normas editoriales.

El modelo y concepto de plataforma empresarial, como sistema convergente de distribución y comercialización digital, es una revolución (Parker, Alstynne, & Choudary, 2016) e innovación disruptiva (Christensen, Raynor, & McDonald, 2015) de la economía en red, propiciada por la arquitectura de las tecnologías de la información (Tiwana, 2013) al permitir la conexión directa, sin otros intermediarios, de productores y usuarios, lo que trastoca los modelos de negocio (Osterwalder, 2004) y los mercados tradicionales. La adaptación a la red y al modelo de las plataformas es la innovación que están desarrollando actualmente las radiotelevisiónes públicas europeas.

METODOLOGÍA

El objeto de estudio en esta investigación es la innovación en la gestión de las plataformas digitales de las radiotelevisiónes públicas y de sus comunidades de usuarios, contextualizándolas en el ámbito de los cinco países europeos de mayor población (Alemania, Reino Unido, Francia, España e Italia) y de unas determinadas corporaciones de referencia (ARD, ZDF, BBC, France Télévisions, RTVE y RAI), con larga trayectoria histórica en la prestación de distintos servicios audiovisuales a través de las redes tradicionales terrestres, de cable, satélite e Internet. Considerando lo anterior, la metodología base con la que se trabajó fue la exploración y observación de las memorias de gestión de las corporaciones estatales y regionales que prestan el servicio audiovisual público en Europa para documentar los resultados de estructura, financiación, audiencias y sistemas de difusión, contrastados con las bases de datos del Observatorio Audiovisual Europeo (EAO) y de la Unión Europea de Radiodifusión (EBU), así como con los paneles de seguimiento de Global PSM Experts Network y Public Media Alliance. Al mismo tiempo, se realizó un mapeo de la estructura de las plataformas de Internet de las radiotelevisiónes públicas europeas para determinar cuál es la organización y oferta de sus contenidos para el consumo de las nuevas audiencias digitales. Finalmente, se llevó a cabo una observación selectiva de la gestión de las plataformas digitales de las corporaciones públicas de ámbito estatal de los cinco países europeos de mayor población ya mencionados y de sus usuarios.

RESULTADOS

PLATAFORMAS EUROPEAS ONLINE DE RTV PÚBLICA

La evolución de las tecnologías en la producción audiovisual ha generado cambios que han afectado tanto a la cadena de distribución de contenidos como a las formas de consumo de las audiencias. Considerando esta transformación, las radiotelevisiónes públicas europeas, como se observa en la tabla 1, han desarrollado estrategias de adaptación a un entorno digital que implica el aumento de canales y la creación de plataformas digitales con contenidos interactivos que permiten a los espectadores disfrutarlos desde sus ordenadores, tabletas o teléfonos inteligentes. La idea de conectar con los usuarios hace que las corporaciones europeas analizadas en este artículo no dejen de lanzar nuevas propuestas enfocadas a un público cada vez más activo, con clara tendencia al consumo individual a través de dispositivos móviles.

Las principales plataformas online de las corporaciones públicas europeas de radiotelevisión analizadas (*ARD Mediathek*, *ZDF Mediathek*, *rtve.es*, *BBC iPlayer*, *France tv pluzz*, *RaiPlay*) son generalistas y se estructuran en torno a una página de inicio (*home*) desde donde se puede acceder a su mejor oferta televisiva y radiofónica. Además, permiten seguir en directo los contenidos de los diferentes canales con opción de, en caso de exigir registro, personalizarlos a demanda según los intereses del usuario. Estos entes públicos refuerzan su oferta con webs temáticas dirigidas a públicos más jóvenes, con tendencia al consumo televisivo a través de Internet. Estas propuestas, que presentan multitud de opciones, responden a una navegación segura, entretenida y, en muchos casos, educativa.

Todas las corporaciones europeas están presentes en las principales redes sociales, en muchos casos con un gran número de seguidores y con varios perfiles diferentes. Esto significa que las radiotelevisiónes públicas europeas han entendido su importancia como las principales herramientas a la hora de generar un diálogo con su público. La proximidad con las audiencias permite conocer sus necesidades y preferencias, para ofertar un servicio más personalizado, uno de los propósitos de las nuevas ventanas online creadas por los entes públicos analizados.

Sin embargo, se ha observado que gran parte de la participación mediática de estas plataformas gira más en torno a los contenidos, gracias a la creación de cuentas de sus programas en las principales redes sociales, que a los perfiles de las propias plataformas,

País	Corporación	Plataformas	Año de lanzamiento	Enlaces	Género	Oferta
Alemania	ZDF	ZDF Mediathek	2001	https://www.zdf.de/#/hauptnavigation/startseite	Generalista	Visionado y comunidad
	ARD	ARD Mediathek	2008	http://www.ardmediathek.de/tv	Generalista	Visionado
		DW Media Center	-	http://www.dw.com/en/media-center/s-100824	Generalista	Visionado
España	CRTVE	RTVE.ES	2008	http://www.rtve.es/	Generalista	Visionado y comunidad
		PLAY Z	2017	http://www.rtve.es/playz/	Generalista	Visionado
Francia	FRANCE TV	Francetvpluzz	2010	https://www.france.tv/	Generalista	Visionado y comunidad
		France.tv Education	2015	https://education.francetv.fr/	Educación	Visionado
		Francetv info	2016	https://www.francetvinfo.fr/	Información	Visionado
		Ludo	2014	https://www.ludo.fr/	Infantil	Visionado
		Francetvslash	2018	https://www.france.tv/slash/	Generalista	Visionado y comunidad
Italia	RAI	Raiplay	2007	https://www.raipaly.it/programmi/	Generalista	Visionado y comunidad
		TivuON	2016	http://www.tivuon.tv/	Generalista	Visionado y comunidad
		Raiplay Radio	2017	http://www.raipalyradio.it/	Generalista	Visionado y comunidad
Reino Unido	BBC	BBCiplayer	2007	https://www.bbc.co.uk/iplayer	Generalista	Visionado y comunidad
		Taster	2015	https://www.bbc.co.uk/taster/	Contenidos interactivos	Visionado y comunidad

Tabla 1. Plataformas online de las RTV públicas europeas analizadas (2018)

Fuente: Elaboración propia.

que en muchos casos ni siquiera existen. De este modo, podemos ver en la tabla 2 que muchas de las plataformas, sobre todo las generalistas (*iMedia*, *RTP play*, *LRT Mediateka* o *Replay LTV*, entre otras), no tienen presencia en las principales redes sociales. Esto presenta cierta confusión, porque en ocasiones se dirige

al usuario desde las direcciones web de estos portales a los perfiles de las corporaciones y no a los de los espacios digitales de interés.

También es importante comentar que algunas de ellas, las más ambiciosas en innovación, deciden apostar por las nuevas tecnologías como la realidad virtual

Plataformas	Canales de TV	Canales de radio	Redes sociales	Juegos virtuales	Realidad virtual	Blogs
ZDF Mediathek (ZDF, Alemania)	5	0	4	Sí	Sí	Sí
ARD Mediathek (ARD, Alemania)	17	63	1	No	No	No
DW Media Center (ARD, Alemania)	4	0	0	No	No	No
ORF tvthek (ORF, Austria)	4	12	1	No	No	No
Rtbf Video (RTBF, Bélgica)	3	6	1	No	No	No
VRTnu (VRT, Bélgica)	6	6	4	No	No	No
VRT NWS (VRT, Bélgica)	3	5	4	No	Sí	No
iMedia (BNT, Bulgaria)	4	0	0	No	No	No
CyBC Media (CyBC, Chipre)	4	0	0	No	No	No
HRTi (HRT, Croacia)	5	12	0	No	No	No
DR TV catch-up (DR, Dinamarca)	9	9	1	No	No	No
RTVSLO catch up (RTVSLO, Eslovenia)	6	9	3	No	No	No
STV Videoarchiv (STV, Eslovaquia)	2	9	5	No	No	No
Rtve.es (CRTVE, España)	5	6	8	Sí	Sí	Sí
Play Z (CRTVE, España)	9	0	4	Sí	Sí	Sí
ETV arhiiv (ERR, Estonia)	3	4	0	No	No	No
YLE AREENA (YLE, Finlandia)	3	34	5	No	No	Sí
France24 (France Télévisions, Francia)	7	0	8	Sí	Sí	Sí
France.tv Education (France Télévisions, Francia)	19	0	5	Sí	No	No
France24 info (France Télévisions, Francia)	13	1	7	No	No	Sí
Ludo (France Télévisions, Francia)	3	0	4	Sí	No	No
France24 slash (France Télévision, Francia)	6	0	7	No	No	No
Médiaklikk (MTV, Hungría)	7	7	2	No	No	No
RTE player (RTÉ, Irlanda)	3	0	3	No	No	No
RTE Junior online (RTÉ, Irlanda)	3	1	2	Sí	No	No
Raiplay (RAI, Italia)	14	0	5	No	No	No
Raiplay Radio (RAI, Italia)	0	10	0	No	No	No
TivuON (RAI, Italia)	100	44	0	No	No	No
Replay LTV (LTV, Letonia)	3	6	0	No	No	No
LRT Mediateka (LRT, Lituania)	3	3	0	No	No	No
TVM (catch up) (PBS, Malta)	1	2	3	No	No	No
NPO Start Plus (NPO, Países Bajos)	13	6	3	No	No	No
NOS sport videos (NPO, Países Bajos)	6	0	4	No	No	No
NLziet (NPO, Países Bajos)	12	0	8	No	No	Sí
Net in Nederland (NPO, Países Bajos)	6	3	4	No	No	Sí
2DOC (NPO, Países Bajos)	6	1	5	No	No	No
TVP VOD (TVP, Polonia)	9	0	5	No	No	No
RTP play (RTP, Portugal)	9	15	0	No	No	No
BBCiplayer (BBC, Reino Unido)	11	57	3	Sí	Sí	Sí
Taster (BBC, Reino Unido)	6	0	3	Sí	Sí	No
iVysílání (CT, República Checa)	6	0	1	No	No	No
TVR plus (TVR, Rumania)	9	0	1	No	No	No
SVT Play (SVT, Suecia)	6	0	1	No	No	No
UR Play (SVT, Suecia)	8	47	3	No	No	No

Tabla 2. Estructura de las plataformas en Internet (2018)

Fuente: Elaboración propia.

País	Plataformas	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube	Otras
Alemania	ZDF Mediathek	✓	✓	x	✓	✓
Alemania	ARD Mediathek	x	x	✓	x	x
España	Rtve.es	✓	✓	✓	✓	✓
España	Play Z	✓	✓	✓	✓	x
Francia	Francetvpluzz	✓	✓	✓	✓	✓
Francia	France.tv Education	✓	✓	✓	✓	✓
Francia	Francetv info	✓	✓	✓	✓	✓
Francia	Francetvslash	✓	✓	✓	✓	✓
Francia	Ludo	✓	x	✓	✓	✓
Italia	RaiPlay	✓	✓	✓	✓	✓
Italia	TivuON	x	x	x	x	x
Italia	RaiPlay Radio	x	x	x	x	x
Reino Unido	BBCiplayer	✓	✓	✓	x	x
Reino Unido	Taster	✓	✓	x	✓	x

Tabla 3. Presencia de las plataformas analizadas en las redes sociales (2018)

Fuente: Elaboración propia.

o los contenidos interactivos. Es el caso, por ejemplo, de la BBC de Reino Unido o la VTR belga que, con el ánimo de generar impacto emocional entre los usuarios, experimentan con la última tendencia narrativa en el campo de la información, el *VRJournalism*, modalidad que, mediante la realidad virtual, promueve atractivas experiencias inmersivas.

Respecto de la presencia de las plataformas analizadas en las redes sociales, cabe mencionar que, en muchos casos (*ARD Mediathek*, *Playz*, *rtve.es* o *Francetv pluzz*), no hay facilidad de acceso desde las páginas principales de estos portales. Por el contrario, plataformas como *ZDF Mediathek*, o las temáticas francesas, *France.tv Education* y *Ludo* derivan a los perfiles de sus redes sociales directamente desde la portada de sus webs.

La plataforma generalista con menos actividad en redes sociales es *ARD Mediathek*, que cuenta con único perfil en Instagram con apenas 7.500 seguidores. En el caso de las temáticas, la cuenta en esa misma red social de la web francesa *Ludo* es la que acumula el número más bajo de usuarios activos, 467. En relación a *BBCiPlayer* llaman la atención dos cosas: la primera,

que no disponga de cuenta en YouTube y la segunda, su inactividad en Instagram, en cuyo perfil no hay ninguna publicación, por lo que no alcanza ni siquiera los 10.000 seguidores. Las cuentas de Twitter con una masa de seguidores más amplia son las de las plataformas *rtve.es* y *ZDF Mediathek*, que superan el millón cien mil usuarios. Los portales digitales más recientes, con contenidos destinados a un público joven, *Playz* y *francetv slash*, presentan realidades diferentes. En el caso de la plataforma francesa es Facebook la red social con mayor número de seguidores, más de 450.000, frente a los pocos más de 11.600 fans que tiene en esa misma red la plataforma española. Por el contrario, *Playz* tiene un perfil en Twitter con 230.000 seguidores, frente a los 16.000 que suma *francetv slash* en esa misma red social.

ANÁLISIS DE LAS PLATAFORMAS ONLINE DE ALEMANIA, REINO UNIDO, FRANCIA, ESPAÑA E ITALIA

La observación de casos, realizada sobre la oferta de los modelos de plataformas en línea de las corporaciones

audiovisuales públicas de los cinco países de mayor población de la UE (Alemania, Reino Unido, Francia, España e Italia), completa el análisis cualitativo de este trabajo.

En el caso de Alemania, se han estudiado las plataformas de los dos medios de comunicación públicos a nivel estatal, es decir, la *ARD Mediathek* y la *ZDF Mediathek*. Ambas tienen puntos en común en la distribución y el acceso a los contenidos, pero en los aspectos relacionados con la participación y la gestión de las comunidades presentan enfoques diferenciados. *BBCiPlayer* y *BBC Taster* son los espacios digitales desarrollados por la corporación pública británica analizados en esta investigación. El primero de ellos es el servicio de transmisión por Internet que la BBC puso en marcha en diciembre de 2007. El segundo, una plataforma más reciente (2015) convertida en el laboratorio de ideas para el contenido digital de esta corporación.

Dentro del contexto francés, se estudian las siguientes plataformas digitales de France Télévisions: *France tv pluzz*, servicio activo desde 2010, *France Info*, portal de noticias de la corporación pública francesa, *France.tv Education*, iniciativa nacida en 2015 con la intención de cumplir con la misión de hacer que todos los contenidos culturales del grupo sean accesibles de forma gratuita, y *Ludo* y *francetv slash*, las dos plataformas dirigidas al público infantil y juvenil, respectivamente.

En el caso de España, son objeto de estudio en este trabajo el servicio *a la carta* lanzado por *rtve.es* en mayo de 2006 y la plataforma gratuita de contenidos exclusivamente digitales estrenada en noviembre de 2017, *Playz*. Finalmente, se analiza el portal multimedia de la compañía de la televisión pública de Italia *RaiPlay*, que reemplaza a *Rai.tv* desde septiembre de 2012, y *TivúON*, un servicio de televisión realizado por *Tivúsat*, plataforma digital gratuita creada por *Tivú srl*, una filial de RAI, que nace con el objetivo de complementar a la televisión digital terrestre para llegar a territorios que esta no cubre.

Desde el punto de vista de la distribución y el acceso a los contenidos, todas las plataformas analizadas presentan un rasgo en común: se estructuran en torno a categorías y su ordenación suele ser alfabética. El acceso a la oferta programática está abierto a todos los usuarios, sin necesidad de registrarse, en portales como *ZDF Mediathek*, *ARD Mediathek* o *rtve.es*. Sin embargo, el hacerlo permite a los consumidores activar servicios de personalización que facilitan su uso. En el caso de las dos plataformas alemanas, ciertos programas pueden tener su acceso limitado a los usuarios que se

encuentren en Alemania (*geoblocking*), por tratarse de contenido cuyos derechos hayan sido adquiridos únicamente para el territorio nacional.

En circunstancias similares se encuentran los servicios de transmisión por Internet de la BBC, France Télévisions y RAI. Los contenidos de *BBCiPlayer* son gratuitos para todos aquellos que paguen la licencia de televisión en el Reino Unido y exige a los usuarios que se registren con una cuenta de ID para que beneficiarse de servicios personalizados. El *iPlayer* rastrea la IP pública del dispositivo de conexión para averiguar su localización; si detecta que se hace desde el extranjero, no autoriza la reproducción de contenidos, salvo la de los programas de radio. Cabe mencionar que existe una versión internacional de *iPlayer* en varios países que, mediante suscripción, permite el acceso a la oferta de esta plataforma. Por su parte, *France tv pluzz* posibilita el acceso a los contenidos audiovisuales bajo dos modalidades. La primera es gratuita y oferta los programas emitidos por la televisión francesa en los últimos siete días, así como la señal en directo. La otra es un servicio de suscripción que permite acceder a contenidos exclusivos, temporadas completas de series o al archivo completo. La plataforma italiana *RaiPlay* también exige el registro del usuario para poder disfrutar del contenido bajo demanda (*on demand*).

Otra característica común de estas seis webs de carácter generalista es su estrategia multipantalla. El consumo de contenidos es posible a través de dispositivos como el ordenador, consolas de videojuegos, móviles inteligentes, tabletas y televisores conectados.

En relación a la oferta, las plataformas generalistas analizadas (*ARD Mediathek*, *ZDF Mediathek*, *rtve.es*, *BBCiPlayer*, *France tv pluzz*, *RaiPlay*) ofrecen el contenido de los canales televisivos y estaciones de radio de las corporaciones públicas a las que pertenecen. Su consumo se puede hacer en vivo o en diferido durante un tiempo limitado, que va desde los 7 días (*rtve.es*, *RaiPlay*) a los 30 (*BBC iPlayer*). Algunas de estas webs (*rtve.es*) permiten el visionado del material menos actualizado a través de la sección de archivo, donde se albergan aquellos programas que han tenido mayor aceptación por parte de las audiencias tradicionales.

En el caso de las plataformas digitales de carácter temático, el acceso se hace a través de secciones cuyo contenido responde a temas informativos (*France Info*), educativos (*France.tv Education*) o infantiles y juveniles (*Ludo*, *francetv slash*, *Playz*). Los portales franceses *Ludo* y *France Info* se alimentan de programas que provienen de canales tradicionales del ente público

como France 2, France 3, France 4 y France 5. Por el contrario, *francetv slash*, y la española *Playz*, espacios digitales más recientes dirigidos a usuarios jóvenes, albergan contenido inédito que viene dado en forma de propuestas pensadas para la red. En la plataforma española, cuyo concepto gira en torno a la personalización y la interacción, conviven formatos transmedia con series originales como la exitosa *Si fueras tú*, ahora convertida en película, y con *e-sports* de actualidad recogidos en el programa *Clash Royale*. También dispone de un espacio musical, *Playzound*, que ofrece una nueva forma de entender la música, sorprendiendo al público a base de conciertos secretos en lugares sorpresa. Por su parte, el contenido de *francetv slash* trata de responder a las preocupaciones de los jóvenes a los que va dirigido el portal. Prueba de ello es *Haut-Parleurs*, un formato en el que reporteros franceses veinteañeros comentan cuestiones sociales que les inquietan, o *Sexy Soucis*, programa en el que una bloguera aclara dudas sobre sexo.

Otras plataformas funcionan como laboratorios de ideas para el contenido de la corporación a la que pertenecen, con intención de calibrar la reacción del usuario frente a nuevos proyectos o de explorar las nuevas tecnologías emergentes. Es el caso de *BBC Taster*, cuyos contenidos se organizan en varias secciones. Algunas de las más destacables son *Inmersive stories*, dedicada a proyectos que experimentan con nuevas formas de compartir y disfrutar del contenido o *Interactive video*, uno de los apartados que más participación tiene. *Quizzes and Games* es la categoría más explotada y presenta alguna propuesta interesante en la que se mezcla el videojuego con perfiles en las redes sociales. *Virtual Reality* es la sección destinada a los proyectos que presentan un entorno de escenas de apariencia real. A su vez, *Real Life* alberga propuestas que invitan al usuario a participar en experimentos reales. En esta misma línea, pero integrado en el portal de *rtve.es*, se encuentra el espacio para la innovación audiovisual de la plataforma española, que desarrolla y pone al servicio del usuario digital proyectos transmedia, de realidad virtual, reportajes interactivos, periodismo inmersivo o *webdocs*.

Las posibilidades de participación en las plataformas analizadas son bastante limitadas, salvo excepciones. La *ARD Mediathek* permite al usuario que así lo desee crear una cuenta en la plataforma, lo que le permitirá gestionar una lista de favoritos a la que podrá añadir el contenido de la ARD que desee. Sin embargo, llama la atención la ausencia de opciones para compartir el

contenido en redes sociales o de realizar comentarios sobre la oferta de la radiotelevisión pública alemana. Por el contrario, en la *ZDF Mediathek*—además de contar con la opción de crear una cuenta gratuita con la que gestionar listas de contenido personalizadas—los usuarios registrados también pueden obtener recomendaciones a partir de sus visionados, realizar comentarios y participar en chats.

BBCiPlayer, *RaiPlay*, *Francetv pluzz* y *rtve.es* permiten a los usuarios registrados la descarga de programas para disfrutar de ellos sin necesidad de estar conectados a Internet. Asimismo, es posible el acceso a contenidos que no se han acabado de ver o se pueden añadir a una lista los que se deseen visionar más tarde. El servicio online de *rtve.es* también facilita las versiones originales de los programas y permite incluir los subtítulos en aquellos contenidos en los que estén disponibles. Como en otros servicios, y gracias a aplicaciones como +TVE, es posible compartir videos cortos a través de las redes sociales.

Las plataformas más interactivas de todas las analizadas son *Playz* y *francetv slash*. La web francesa adapta el formato de muchos de sus programas a las exigencias de las redes sociales en las que se retransmite el contenido y es que, este recién nacido portal online, está presente en la mayoría de ellas: YouTube, Medium, Twitter o Instagram son algunas de las más utilizadas. Por su parte, *Playz* permite al usuario interactuar en tiempo real a través de las redes sociales tanto con los actores de las *webseries* como con los presentadores de los programas de entretenimiento. De este modo, los espectadores pueden decidir la continuación de una historia o solucionar dudas en el directo de un programa, por ejemplo, de cocina. Gracias a estas estrategias de innovación, la plataforma de RTVE se convierte en una marca de vanguardia en el entorno digital desde el punto de vista de narrativas inmersivas e interactivas.

DISCUSIÓN

El análisis de las plataformas del servicio audiovisual público europeo pone de manifiesto una voluntad de adaptación de su actividad de servicio público a las posibilidades que ofrece el entorno digital. Prácticamente todas las radiotelevisiónes públicas de la Unión Europea han desarrollado plataformas propias en las que, principalmente, vuelcan el contenido ofrecido en sus medios lineales tradicionales, en un servicio *a la carta* que permite a los usuarios elegir cuándo acceder a su programación.

Sin embargo, el mapeo de las plataformas digitales de los medios públicos europeos, así como el análisis detallado de los cinco principales países, ilustra dos tendencias dentro de la conceptualización de estas plataformas. Por una parte, paralelamente a las plataformas de corte generalista que engloban los contenidos lineales de cada medio, emergen también plataformas temáticas especializadas en determinados contenidos o audiencias. Es el caso de los servicios especializados en contenido informativo que ofrecen tanto France Télévisions a través de *France tv info* y la belga VRT con su plataforma *VRT NWS*, o de las plataformas dirigidas al público infantil, como *Ludo*, también de France Télévisions, y *RTÉ Junior*, de la irlandesa RTÉ.

La creación de estas plataformas también se relaciona con la creación de espacios especializados en contenidos digitales, concebidos para su difusión a través estas webs, sin pasar por los canales de radio o televisión tradicionales. En el Reino Unido, la BBC utiliza su nueva plataforma *Taster* para explorar la acogida de formatos innovadores, mientras que en España, RTVE ofrece en su plataforma *Playz* una gama de contenidos digitales enfocados a un público joven. La producción de este tipo de formatos digitales puede servir para atraer el interés de las audiencias jóvenes, las que menos recurren a los medios de comunicación públicos tradicionales, contribuyendo así a la misión de servicio público universal de estos medios y a su legitimación futura.

Por otra parte, el análisis de los medios públicos de los cinco principales países de la Unión Europea también evidencia su interés por conseguir que los usuarios se registren en sus plataformas, aunque sea de forma gratuita. Para ello, permiten a los usuarios registrados elaborar listas de reproducción, marcar como pendientes determinados contenidos, o incluso descargarlos para poder consumirlos sin conexión. Por otra parte, el registro de los usuarios da la oportunidad a los medios de servicio público de conocer mejor a sus audiencias, sus preferencias y sus hábitos de consumo, permitiéndoles desarrollar sistemas de recomendación basados en algoritmos.

Esto abre un nuevo abanico de posibilidades dentro de la gestión de contenidos, aunque es necesario tener en cuenta que el uso que los medios de comunicación públicos hagan de las recomendaciones algorítmicas no debe obedecer a los mismos intereses o dinámicas propias de los medios privados, muchos de los cuales, como Netflix, sitúan al algoritmo en el centro de su modelo de negocio. La personalización de los contenidos puede

tener consecuencias en las funciones de universalidad y cohesión social de los medios de servicio público por lo que, a pesar de que este tipo de estrategias deben ser consideradas por el PSM, estas deben adaptarse a su misión de servicio público (Sørensen & Hutchinson, 2019; Van den Buck & Moe, 2018).

Todos estos aspectos, que comienzan a ser tendencia en las plataformas de los principales operadores públicos europeos, resultan especialmente interesantes para otros contextos, como el latinoamericano. Los medios públicos de América Latina, que no acaban de definir sus funciones ni tienen un claro método de financiamiento, deben comenzar a asumir los retos de la neotelevisión (Eco, 1989), adaptándose a la diversidad que exige el nuevo ecosistema digital.

CONCLUSIONES

La innovación y transformación en línea son los retos competitivos más ambiciosos e inmediatos que afrontan las radiotelevisiónes públicas europeas ante la pérdida de peso y penetración que registran en el ecosistema digital. Entre 2016 y 2018, desaparecieron en la Unión Europea 198 canales convencionales del servicio audiovisual público de ámbito nacional, regional o de emisión para el extranjero.

Lo anterior es el resultado de la restricción de sus sistemas de financiación, de los cambios tecnológicos, de las nuevas formas de acceso de los usuarios y, en consecuencia, de la migración de las emisiones difundidas a través de las tecnologías convencionales de TDT, satélite y cable a las nuevas plataformas de Internet. Los sistemas de difusión dominantes siguen siendo el satélite y el cable, cada uno de ellos con alrededor de 65 millones de hogares primarios conectados, seguidos de la conexión de ADS/IPTV y cable, con 38 y 36 millones respectivamente. Solo en 10 países el servicio audiovisual público en conjunto, estatal y regional, se mantuvo o ganó cuota de audiencia, con pérdidas porcentuales de *share* entre 2009 y 2016 de 50,7% en Rumanía, 43,29% en Portugal, 48,19% en Grecia, 34,52% en España, 28,85% en Polonia o 23,24 % en Irlanda.

La respuesta de revitalización e innovación del servicio audiovisual público en casi todos los países europeos está siendo su transformación en oferta multimedia, completando la integración digital a través de la creación en los últimos años de 45 plataformas de Internet con las ofertas tradicionales de radio y televisión, pero también con nuevos canales para otros nuevos públicos

objetivos, especialmente para los jóvenes que acceden a los contenidos a través de *streaming*. Son plataformas generalistas y temáticas, que combinan, gracias a la geolocalización, la difusión y el acceso a sus distintos contenidos según la propiedad de sus respectivos derechos de emisión, con el modelo de financiación (restringido si es de pago o canon y abierto si tiene subvención directa y publicidad).

La apuesta más ambiciosa de esas plataformas es la creación y gestión de comunidades de usuarios, que desarrollan 23 de ellas, con el fin de fidelizar más a los espectadores y de responder al reto de la participación

social, no suficientemente satisfecho por el servicio audiovisual público, cuestionado y criticado en algunos países por su instrumentalización político-partidista y de las élites del poder (Hallin & Mancini, 2004, 2011). La participación y gestión de estas comunidades es todavía incipiente, poco proactiva y bastante condicionada por las exigencias de institucionalidad de sus organizaciones públicas matrices. Algunas de ellas (BBC, France TV, RTVE y ZDF) han desarrollado normas editoriales de gestión para dichas comunidades y otras (ARD o RAI) se rigen por la regulación general de sus canales convencionales.

DECLARACIÓN DE FINANCIAMIENTO Y APOYOS

Este artículo forma parte de las actividades del proyecto de investigación (RTI2018-096065-B-I00) del Programa Estatal de I+D+I orientado a los retos de la sociedad del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades y del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) sobre Nuevos valores, gobernanza, financiación y servicios audiovisuales públicos para la sociedad de Internet: contrastes europeos y españoles.

REFERENCIAS

- AETHA .(2014). *Future use of the 470-694 MHz band. Report for Abertis, Arqiva, BBC, BNE, EBU and TDT* (PDF file). Retrieved from https://tech.ebu.ch/docs/news/2014_11/Aetha%20Future%20use%20of%20the%20470-694MHz%20band%20in%20the%20EU%2031%20Oct%202014.pdf
- Ala-Fossi, M. & Bonet, M. (2018). Who's Afraid of a Pan-European Spectrum Policy? The EU and the Battles Over the UHF Broadcast Band. *International Journal of Communication*, 12, 337-358. Retrieved from <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/6713>
- Ala-Fossi, M. & Lax, S. (2016). The short future of public broadcasting: Replacing digital terrestrial television with Internet protocol? *International Communication Gazette*, 78(4), 365-382. <https://doi.org/10.1177/1748048516632171>
- Beer, D. (2008). Social network(ing) sites, revisiting the story so far: A response to danah boyd & Nicole Ellison. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(2), 516-529. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2008.00408.x>
- Boyd, D. M. & Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Burri, M. (2015). *Public Service Broadcasting 3.0: Legal design for the digital present*. London: Routledge.
- Bustamante, E. (2015). *Europa: Un servicio público multimedia para una nueva era. Diagnóstico y propuestas. Síntesis de trabajos 2009-2015* (Europe: A multimedia public service for a new era. Diagnostic and proposals. 2009-2015 works' summary). Italy: Grupo Turín.
- Campos-Freire, F. (2016). El valor social de la televisión abierta (The social value of open television). In E. Gutiérrez (Coord.), *La TV digital terrestre. Situación actual y tendencias de futuro* (Digital terrestrial TV. Current situation and future trends) (pp. 147-166). Madrid: Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicaciones de España.
- Cunningham, S. (2015). Repositioning the innovation rationale for public service media. *International Journal of Digital Television*, 6(2), 203-220. https://doi.org/10.1386/jdtv.6.2.203_1

- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53. Retrieved from <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Debrett, M. (2015). "Tools for Citizenship?" Public Service Media as a Site for Civic Engagement: An Australian Case Study. *Television & New Media*, 16(6), 557-575. <https://doi.org/10.1177/1527476414557951>
- EBU. (2014). *Empowering society. A declaration on the core values of Public Service Media*. Media Intelligence Service. Retrieved from www.ebu.ch.
- EBU. (2017, October 12). Licence fee 2017. *European Broadcasting Union*. Retrieved from <https://www.ebu.ch/news/2017/10/licence-fee-the-changing-picture-across-europe>
- Eco, U. (1986). *TV: la transparencia perdida en la estrategia de la ilusión* (TV: the transparency lost in the strategy of illusion). Barcelona: Lumen.
- Echraghi, K. (2017, May 2). Réguler GAFAnomics: 5 pistes pour prendre les plateformes à leur propre jeu (Regulate GAFAnomics: 5 ways to tackle over the platforms) (blog article). Retrieved from <https://www.fabernovel.com/fr/insights/economie/reguler-gafanomics-5-pistes-pour-prendre-les-plateformes-a-leur-propre-jeu>
- European Audiovisual Observatory (EAO). (2018). *Yearbook 2017/2018. Key trends. Television, cinema, video and on-demand audiovisual services. The pan-European picture*. Strasbourg: EAO.
- Evans, P. (2015). De la deconstrucción a los big data: cómo la tecnología está transformando las empresas (From deconstruction to big data: how technology is transforming companies). In N. Martínez (Coord.), *Reinventar la empresa en la era digital* (Reinventing the company in the digital age) (pp. 17-37). Madrid: BBVA. Retrieved from <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/de-la-deconstrucion-a-los-big-data-como-la-tecnologia-esta-transformando-las-empresas/>
- Ferrel Lowe, G. & Stavitsky, A. G. (2016). Ensuring public service news provision in the era of networked communications. *International Communication Gazette*, 78(4), 311-329. <https://doi.org/10.1177/1748048516632163>
- Fuchs, C. (2014). Social Media and the Public Sphere. *triple C: Communication, Capitalism & Critique*, 12(1), 57-101. <https://doi.org/10.31269/triplec.v12i1.552>
- Glowacki, M. & Jackson, L. (2013). *Public media management for the twenty-first century: Creativity, innovation, and interaction*. New York, NY: Routledge.
- Hallin, D. C. & Mancini, P. (2004). *Comparing Media Systems. Three models of Media and Politics*. Cambridge University Press.
- Hallin, D. C. & Mancini, P. (2011). *Comparing Media Systems Beyond the Western World (Communication, Society and Politics)*. Cambridge University Press.
- Jacobs, S. & Schillemans, T. (2016). Media and public accountability: typology and exploration. *Policy & Politics*, 44(1), 23-40. <https://doi.org/10.1332/030557315X14431855320366>
- Lamy, P. (2014). Results of The Work of The High Level Group on The Future Use of The UHF Band (470-790 Mhz). Report to The European Commission. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/report-results-work-high-level-group-future-use-uhf-band>
- Lin, Y. (2015). Open data and co-production of public value of BBC backstage. *International Journal of Digital Television*, 6(2), 145-162. https://doi.org/10.1386/jdvtv.6.2.145_1
- Manovich, L. (2005). *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación: la imagen en la era digital* (The language of the new media: the image in the digital age). Barcelona: Paidós Ibérica.
- Martin, F. R. (2016). Mobile public service media in Australia: Ubiquity and its consequences. *International Communication Gazette*, 78(4), 330-348. <https://doi.org/10.1177/1748048516632167>

- Miguel de Bustos, J. C. & Casado del Río, M. A. (2016). Google, Apple, Facebook y Amazon. Emergencia de los GAFAs y cambios en el sistema comunicativo global (Google, Apple, Facebook and Amazon. Emergency of GAFAs and changes in the global communication system). *Revista Telos*, 104, 38-48. Retrieved from <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero104/>
- O'Donnell, G. (2004). Accountability horizontal: la institucionalización legal de la desconfianza política (Horizontal accountability: the legal institutionalization of political distrust). *Revista Española de Ciencia Política*, 11, 11-31. Retrieved from <https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/37355>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology. A proposition in a design science approach* (doctoral dissertation). Retrieved from http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Parker, G., Alstyne, M., & Choudary, S.P. (2016). *Platform Revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York, NY: Norton & Co.
- Proulx, S. & Latzko-Toth, G. (2006). Mapping the Virtual in Social Sciences: On the Category of Virtual Community. *The Journal of Community Informatics*, 2(1), 42-52. Retrieved from <http://blog.ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/237>
- Ranaivoson, H., Farchy, J., & Gansemer, M. (2013). Differentiated strategies for digital innovation on television: Traditional channels vs. new entrants. *Observatorio (OBS*) Journal*, 7(4), 23-44. Retrieved from <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/659>
- Rheingold, H. (1993). *The virtual community: Homesteading on the electronic frontier*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Rheingold, H. (1996). *Comunidades virtuales* (Virtual communities). Barcelona: Gedisa.
- Rheingold, H. (2004). *Multitudes inteligentes. Las redes sociales y las posibilidades de las tecnologías de cooperación* (Smart Mobs: The Next Social Revolution). Barcelona: Gedisa.
- Scolari, C. (2008). Hacia la hipertelevisión. Los primeros síntomas de una nueva configuración del dispositivo televisivo (Towards hypertelevision. The first symptoms of a new configuration of the television device). *Diálogos de la Comunicación*, 77, 1-9. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10230/25464>
- Schedler, A. (2008). *¿Qué es la rendición de cuentas?* (What is accountability?). Mexico: Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.
- Sørensen, J. K. & Hutchinson, J. (2018). Algorithms and Public Service Media. In G. Ferrell Lowe, H. Van den Bulck, & K. Donders (Eds.), *Public Service Media in the Networked Society RIPE@2017* (pp. 91-106). Retrieved from http://www.nordicom.gu.se/sites/default/files/publikationer-hela-pdf/public_service_media_in_the_networked_society_ripe_2017.pdf
- Tambini, D. (2015). Five Theses on Public Media and Digitization: From a 56-Country Study. *International Journal of Communication*, 9(2015), 1400-1424. Retrieved from <https://ijoc.org/index.php/ijoc>
- Tiwana, A. (2013). *Platform Ecosystems. Aligning Architecture, Governance and Strategy*. Waltham, MA: Morgan Kaufmann.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola* (The third wave). Bogota: Plaza & Janes.
- Trappel, J. (2016). Taking the public service remit forward across the digital boundary. *International Journal of Digital Television*, 7(3), 273-295. https://doi.org/10.1386/jdtv.7.3.273_1
- Tremblay, G. (2016). Public Service Media in the Age of Digital Networks. *Canadian Journal of Communication*, 41(1). <https://doi.org/10.22230/cjc.2016v41n1a3062>
- Van den Bulck, H. & Moe, H. (2018). Public service media, universality and personalisation through algorithms: mapping strategies and exploring dilemmas. *Media, Culture & Society*, 40(6), 875-892. <https://doi.org/10.1177/0163443717734407>

SOBRE LOS AUTORES

Mónica López-Golán, doctora en Comunicación e Industrias Creativas por la Universidad de Santiago de Compostela. Actualmente trabaja como productora de informativos de la Compañía de Radio Televisión de Galicia y como profesora visitante del máster en Comunicación Política de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Es miembro del grupo de investigación METACOM (PUCESI) y colaboradora externa en varios proyectos de investigación liderados por la Universidad de Santiago de Compostela.

Marta Rodríguez-Castro, investigadora predoctoral en el la Universidade de Santiago de Compostela. En su tesis doctoral estudia las pruebas de valor público de los medios de servicio público europeos para establecer una serie de indicadores de calidad y ponderar su posible introducción en el contexto español. Es parte del grupo de investigación Novos Medios y ha sido visiting fellow en el Center for Media, Data and Society de la Central European University. Actualmente posee un contrato FPU (FPU16/05234) del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Francisco Campos-Freire, catedrático de Periodismo en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidade de Santiago de Compostela. Ha dirigido más de 20 proyectos de investigación y 12 tesis doctorales y ha sido Prometeo en la UTPL y la PUCESI, Ecuador. Sus principales líneas de investigación son la gestión de las empresas mediáticas, el impacto de la innovación en los medios tradicionales, y la financiación, gobernanza, rendición de cuentas y transformación de los medios de comunicación públicos.