

Innovación tecnológica y servicio público audiovisual: estudio de caso de la CCMA

MONTSE BONET

Profesora titular del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

montse.bonet@uab.cat

DAVID FERNÁNDEZ-QUIJADA

Profesor lector del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

david.fernandez@uab.cat

ROBERTO SUÁREZ CANDEL

Jefe del Media Intelligence Service de la Unión Europea de Radiodifusión (UER)

suarez.candel@ebu.ch

LUIS ARBOLEDAS

Profesor asociado del Departamento de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Granada

larboledas@ugr.es

Artículo recibido el 07/09/2012 y aceptado el 16/04/2013

Resumen

La relación entre la innovación tecnológica y el servicio público audiovisual se ha convertido en los últimos años, junto con la gestión del espectro, en uno de los principales motivos de ataque del sector privado de comunicación y telecomunicaciones. La obligación legal de llegar al máximo número posible de ciudadanos debe combinarse ahora con la proliferación de aparatos receptores y mejoras técnicas de calidad de imagen y sonido. El estudio de caso de la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales (CCMA) nos permitirá ver formas de adaptarse a los nuevos tiempos tecnológicos, cumpliendo con lo que se espera de un servicio público audiovisual en cuanto a innovación.

Palabras clave

Innovación tecnológica, servicio público audiovisual y CCMA, estudio de caso, gestión.

Abstract

In the last years, technological innovation, together with the management of broadcasting spectrum, has become one of the main topics used by commercial players in the audiovisual and telecommunications markets to build a solid discourse against public service media. The public service remit to reach the maximum number of citizens is now combined with the proliferation of receiving devices and enhanced pictures and sound quality. The case study of the CCMA illustrates different ways to adapt an institution to the new technological era according to what can be expected from a public service broadcaster in terms of innovation.

Keywords

Technological innovation, audiovisual public service, CCMA, case study, management.

1. Objetivos y preguntas de investigación

A lo largo de por lo menos la última década, la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales (CCMA) se ha caracterizado por una actitud de liderazgo hacia la aplicación y renovación constantes de nuevos equipamientos y software en la actividad de producción y distribución de los contenidos que genera asumiendo, además, una clara voluntad de liderazgo del resto de la industria, actuando como tractor del sector. Esta tarea le ha llevado a liderar el proceso de convergencia con otros ámbitos, desarrollando una activa política propia, tanto en televisión como en radio. A ello hay que sumarle otras iniciativas que, actuando desde el *back office* de su actividad más pública, inciden en las posibilidades de proyección y difusión de su labor y sus misiones de servicio público.¹

El presente artículo pretende descubrir cuáles son las principales innovaciones tecnológicas en el ámbito de la distribución lideradas por la CCMA, cómo se gestiona la innovación tecnológica dentro de esta corporación y cuáles de estas innovaciones pueden ser consideradas un éxito o un fracaso. A partir de ahí, los objetivos de la investigación pueden resumirse en:

- Identificar las principales innovaciones tecnológicas en el campo de la distribución que la CCMA ha puesto en marcha (en radio, televisión, en la red, etc.) en las últimas dos décadas.
- Saber cómo definen sus principales responsables qué es innovación tecnológica y cómo la gestionan dentro de la empresa.
- Fijar los criterios que, en ese contexto, determinan si una innovación puede considerarse un éxito o un fracaso.

2. Método de investigación

La investigación se acerca al objeto de estudio utilizando como instrumento de análisis el estudio de caso, que, como explica Yin (2009), es el método más apropiado cuando concurren tres circunstancias:

- Se plantean cuestiones sobre el cómo o el porqué.
- El investigador tiene un escaso control sobre el objeto de estudio.
- La investigación se focaliza en un fenómeno contemporáneo en un contexto de vida real.

Esas tres circunstancias se dan en el caso de la innovación tecnológica y su aplicación en los servicios públicos audiovisuales. El estudio de caso es un método altamente indicado cuando las preguntas de investigación requieren una descripción extensiva y en profundidad del objeto de estudio.

Para dar respuesta a las preguntas planteadas, se diseñó una metodología que combinaba fuentes primarias y secundarias:

- Repaso bibliográfico y documental de estudios disponibles de la materia sobre el servicio público audiovisual, las políticas de comunicación y la innovación tecnológica.
- Descripción y análisis de las innovaciones identificadas.
- Realización de entrevistas semiestructuradas en profundidad, previa selección de los informantes en función de su cargo y su experiencia.
- Vaciado de las entrevistas.
- Análisis de los resultados y las conclusiones.

3. Marco teórico

Desde la perspectiva tecnológica, por defecto, durante sus primeros 80 años de historia, la radiodifusión se entendía asociada a una tecnología determinada que facilitara la distribución de mensajes según el modelo típico de radiodifusión (uno-a-muchos). Este modelo empieza a sufrir las primeras grietas importantes con la liberalización de los mercados y la introducción de nuevas tecnologías de distribución, como el satélite y el cable. En la última década del siglo pasado, la migración al digital se convertiría en un proceso de transformación fundamental no sólo desde el punto de vista técnico, sino que requeriría un completo replanteamiento, sobre todo del modelo de servicio público audiovisual.

Como apunta Suárez Candel (2012), en los últimos años, gran parte del debate, básicamente europeo, sobre los servicios públicos de radiodifusión se ha centrado en su relación con las innovaciones tecnológicas. Así, pueden identificarse dos posicionamientos contrarios. Por un lado, quienes defienden no sólo que el servicio público debe continuar, sino que debe fortalecerse.² Entre sus argumentos, destaca el hecho de considerar la innovación tecnológica y la convergencia de las plataformas de distribución como una oportunidad para una mejora sustancial del desempeño de los operadores públicos. De esta for-

ma, podrán ofrecer un mejor servicio (calidad/amplitud) a la ciudadanía. Tal como Ariño y Ahlert (2004) y Nissen (2006), entre otros, afirman, los radiodifusores de servicio público han sido innovadores y pioneros durante muchos años, si es que no siempre. Dado que no están constreñidos por los resultados económicos (beneficios) y/o los intereses de mercado, los radiodifusores públicos han sido “buques insignia” de la innovación y han contribuido al desarrollo de nuevas tecnologías y a la creación de nuevos contenidos y formatos (Debrett 2009). En el ámbito académico catalán, la idea de un servicio público audiovisual fuerte que actúe como fuerza tractora de la innovación tecnológica no es nueva.³

Por otra parte, los contrarios al desarrollo (Jacka 2003) o incluso al mantenimiento (Tracey 1998) del servicio público argumentan que la garantía y la protección de aquellos valores y objetivos que antes habían justificado el hecho de disponer de un servicio público de radiodifusión pueden dejarse a cargo del libre mercado y la competencia, considerados capaces de satisfacer plenamente a los usuarios. De esta forma, la innovación tecnológica y los nuevos mercados y/o oportunidades de negocio en el ámbito de la comunicación y los medios son considerados un terreno exclusivamente comercial (ACT, EPC y AER 2004), donde no es necesaria la presencia de ninguna oferta de contenidos o servicios de carácter público,⁴ argumentando que son servicios que van más allá del “interés general”. Igualmente, los contrarios al servicio público le disputan bandas de frecuencias intentando (y consiguiendo) hacer suyo el dividendo digital. Estamos ante una batalla económica en la que todos los esfuerzos se dirigen a orientar la gestión del espectro hacia el mercado (Comisión Europea 2005). En definitiva, la fuerza del pensamiento neoliberal ha trasladado el campo de batalla económico al terreno tecnológico, contribuyendo a que la innovación ponga en jaque a un servicio público audiovisual que, durante años, le ha hecho de motor de progreso.

Entre estos dos bandos hay otras perspectivas que algunos autores, como por ejemplo Jakubowicz (2004, 2006, 2007), han propuesto en forma de modelos para reflejar los distintos matices.

En el caso catalán, la ley de creación de la entonces Corporación Catalana de Radio y Televisión, en 1983, no habla de innovación; la del Consejo del Audiovisual de Cataluña (Ley 2/2000, de 4 de mayo) sólo menciona las nuevas tecnologías en el preámbulo. En cambio, la Ley 22/2005, de 29 de diciembre, de la comunicación audiovisual de Cataluña ya le dedica bastante más espacio y atención. Concretamente, cuando habla de las misiones de servicio público (letra *k* del artículo 26.3) se menciona, entre otros, el fomento de la innovación. En cuanto a las competencias del Gobierno (letra *d* del artículo 111.2), se dice que deberá “adoptar las medidas necesarias para potenciar la producción audiovisual y para incentivar la introducción de innovaciones tecnológicas y artísticas dentro de este ámbito”. En el fomento de la cultura audiovisual (letra *b* del artículo 124), habrá también que “incentivar la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica y artística”.

En el Estatuto de Cataluña de 2006, en el artículo 53.2 sobre acceso a las tecnologías, se establece que la Generalitat “debe promover la formación, la investigación y la innovación tecnológicas”.

Las siguientes referencias más notables a la innovación, en el ámbito mediático público catalán, serán documentos corporativos, como el *Llibre d'estil de la CCMA*, su información corporativa en la web y las memorias de programas de las empresas públicas de comunicación, entre ellas, la CCMA, dentro de los presupuestos generales de la Generalitat de Cataluña (años 2010 y 2011). En el *Llibre d'estil*, el término *innovación* aparece a menudo, porque se usa referido sobre todo a la programación.

Por su parte, la información contenida en la web señala (punto 6. “Innovación e impulso del talento”) que “la innovación también se fundamenta en la vertiente tecnológica. En ese sentido es clave la apuesta de TVC por el formato 16:9, así como también lo es la producción de contenidos en alta definición”. Y el punto 7 también lo menciona al hablar de la concepción multiplataforma.

En cuanto a la idea de servicio público, en Cataluña, las leyes 10/1983 y 2/2000 definían su función, forma de gestión, financiación y los principios que rigen la programación. Además, en la Ley del audiovisual de 2005 aparece a menudo y, basándose en un estudio previo del CAC, propone su redefinición.⁵ Lo define en el punto VI del preámbulo, pero le dedican todo el título III. Se habla también de adecuar la regulación del sector a las nuevas tecnologías (punto III, punto IV, página 85) y se repite mucho a lo largo del texto la importancia de la digitalización y los cambios que conlleva, incluido el ámbito local. Otras normativas lo tratarán, pero también textos de carácter más interno de las propias empresas comunicativas.

4. Innovaciones y audiovisual catalán

El estudio llevado a cabo ha demostrado que, actualmente, las principales innovaciones tecnológicas del sector audiovisual se están produciendo en los siguientes ámbitos:

- Digitalización de la radiodifusión. Las principales innovaciones asociadas son los estándares digitales de transmisión de vídeo y audio, que representan, además, una auténtica guerra comercial.
- Mejora de la tecnología de la imagen (alta definición y 3 dimensiones) y del sonido (por ejemplo, el sonido HD de Radio Clásica a través de la TDT).
- Y, muy importante, cualquier estrategia relacionada con el mundo en línea y la difusión en cualquier lugar, en cualquier momento. Aquí encontramos todas las herramientas (léase plataforma en internet o aplicación) que garanticen que los contenidos llegarán donde esté el ciudadano que quiera verlos / escucharlos.

Los distintos documentos analizados y las personas entrevi-

tadas hacen que destaquen por encima de cualquier otra innovación las aplicaciones y todas las herramientas vinculadas a internet junto con la televisión conectada. Esta televisión conectada, cuyo estándar europeo es el *hybrid broadband broadcast TV* (HbbTV), es la nueva apuesta industrial en el enésimo intento de Europa de hacer frente a la competencia de los Estados Unidos, Japón u otros mercados asiáticos emergentes. Ya no lo es la TDT ni la teórica interactividad incorporada, y tampoco el estándar *multimedia home platform* (MHP), que ha pasado con más pena que gloria, ahora el interés y los esfuerzos (además del HD) se centran en esta nueva televisión, conectada (Suárez Candel 2011, 2012).⁶

Durante la realización de esta investigación, se llevó a cabo un monitoreo de las aplicaciones de las que disponía la CCMA durante el fin de semana del 2 y el 3 de junio. No es un estudio en profundidad, pero sí la foto fija que, en este caso, daba esos resultados (y que ya cambiaba al poco tiempo, incorporando nuevas aplicaciones o actualizando otras):

Tabla 1. Aplicaciones para móviles

| Aplicación | Bajo | | | |
|----------------------|-----------|-----------|----------|-------------------|
| | Directo | demanda | Descarga | Podcast |
| Para iPhone | | | | |
| TV3 | TV3, 3/24 | 3alacarta | | Redirige a iTunes |
| 3/24 | X | X | | |
| Crackòvia | | | X | |
| Catalunya Ràdio | X | | | |
| Catalunya Informació | X | | | |
| Catalunya Música | X | | | |
| iCat fm | X | | | |
| MusiCatles | X | | | |
| totCat | X | | | |
| iCatJazz | X | | | |
| Mediterràdio | X | | | |
| CatClàssica | X | | | |
| Para Android | | | | |
| TV3 | TV3, 3/24 | 3alacarta | | Redirige a iTunes |
| 3/24 | | X | | |
| Super3 | | X | | |
| El gran dictat | | X | | |
| La Marató | X | | | |

* La radio es accesible a través de otra aplicación e una altra aplicació externa, *Online radio*.

Fuente: elaboración propia.

En el ámbito de las tabletas, estos son los principales resultados:

Tabla 2. Aplicaciones para tabletas

| Aplicación | Directo | Bajo demanda | Descarga | Podcast |
|---------------------|--|---|----------|--------------------------|
| Para iPad* | | | | |
| TV3 para iPad | TV3, 3/24 | 3alacarta | | Redirige a iTunes |
| 3/24 | 3/24, Catalunya Ràdio | X | | |
| Super3 | | X | X | |
| El gran dictat | | | | |
| Para Android | | | | |
| TV3 | Versión internacional de TV3 y el 3/24 | Algunas secciones. Redirecciona a la web, para TV3, el 3/24, Esport3, Catalunya Ràdio e iCat fm | | Redirige a la web de TV3 |
| 3/24 | | X | | |
| Super3 | | X | | |
| El gran dictat | | | X | |
| La Marató** | X | | | |

* Ninguna aplicación oficial para radio, aunque admite la mayor parte de las de iPhone.

** Ofrece contenidos informativos en el período temporal de celebración de La Marató.

Fuente: elaboración propia.

Ese mismo fin de semana se controló qué plataformas utilizaban las radios de la CCMA. Estos son algunos de los resultados obtenidos (conscientes de que también cambian constantemente):

Tabla 3. Principales plataformas de distribución de las radios estudiadas

| Emisora | Internet en directo | Bajo demanda | Descarga | Podcast | TDT |
|--------------------------|---------------------|--------------|----------|---------|-----|
| Catalunya Ràdio | X | X | X | X | X |
| Catalunya Música | X | X | X | X | X |
| Catalunya Informació | X | X | X | X | X |
| iCat fm | X | X | X | X | X |
| Sólo vía internet | | | | | |
| iCat Jazz | X | X | | | |
| MusiCatles | X | X | | | |
| TotCat | X | X | | | |
| Mediterràdio | X | X | | | |
| iCatrònica | X | X | | | |
| CatClàssica | X | X | X | | |

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en las webs oficiales y los canales de TDT.

Si nos referimos a la web, ofrecía contenido de vídeo de las siguientes formas:

Tabla 4. Contenido de vídeo en la web

| Web | Directo | Bajo demanda | Descarga | Videopodcast |
|-----|---|---|----------|--------------|
| TVC | TV3, 33, 3/24, Esport3, Super3, 3XL.NET, TV3.cat, Càmeres TV (también redirecciona a la web de Catalunya Ràdio) | TV3 a la carta + Cat Ràdio a la carta (redirecciona a su web) | | X |

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació aconseguida als webs oficials i als canals de TDT.

Finalmente, en cuanto a la televisión conectada, en la web de TV3 se informa sobre sus prestaciones.

Tabla 5. Situación de la HbbTV

| Web | Directo | Descarga | Bajo demanda | Videopodcast |
|-----|---------|----------|---|--------------|
| TVC | | | TV3, 33, 3/24, Esport3, Super3, 3XL.NET, TV3.cat, Càmeres TV (también redirecciona a la web de Catalunya Ràdio) | X |

Nota: por ahora todavía no hay aplicación para la marca Samsung.

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en las webs oficiales y los canales de TDT.

5. Innovación en la CCMA: definición y gestión

Las personas entrevistadas personalmente en la CCMA fueron Ferran Clavell, jefe de Contenidos de los Servicios Interactivos de TV3; Marc Vicens, director de Innovación de Catalunya Ràdio, y Amadeu Gassó, jefe de Explotación y Producción de la CCMA.⁷ A pesar de que la investigación se centra en la innovación tecnológica en distribución, y no en la programática, ambas aparecen a menudo entrelazadas y no pueden separarse. Por eso algunas de las personas entrevistadas no provienen del campo de la ingeniería de las telecomunicaciones o similar, sino del ámbito de los contenidos, pero tienen que lidiar a diario con las innovaciones tecnológicas.

El resultado de las entrevistas queda desglosado en los siguientes cuatro bloques:

a) Definición de innovación

Definir qué es la innovación no resulta fácil y menos aún se consigue una definición unívoca. Uno de los denominadores comunes de las definiciones dadas por los entrevistados es la idea de 'nuevo', de 'novedad', aunque sea en la forma de hacer las cosas. Dado que les pedimos que lo acotaran a la innovación tecnológica, la tecnología a menudo acaba siendo, dicen, la herramienta con la que se consigue ese carácter de novedad en los contenidos. Es decir, que la innovación es el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para contar historias (información, entretenimiento o cualquier contenido).

Por el lado de los ingenieros, Amadeu Gassó considera que 'nuestra área no está para hacer tecnología por la tecnología. Estamos, pero si no se habla de nosotros, ya está bien'. Marc Vicens añade el eje temporal a su definición y considera que es importante integrar cosas del pasado con cosas actuales; haciendo una lectura posibilista, cree en la innovación como resolución de problemas y afirma que requiere un largo proceso, no siempre satisfactorio, de prueba-error. Vicens también considera erróneo asociar la innovación sólo a la parte tecnológica: "la innovación tiene que ver con el mundo de las ideas, el pensamiento, la comunicación, las parrillas, los contenidos, las personas y las formas de hacer [...] La innovación en nuestro sector ya no pasa sólo por la tecnología, porque la tecnología ya ha hecho su trabajo; ya está, ha ido por delante". Si la innovación va asociada sólo a dispositivos, "cuando te hacen encargos sobre innovación, básicamente te apartan del pensamiento y las

ideas y los cambios estructurales para ponerte en manos de los desarrolladores de cosas, no de ideas, proyectos o cambios. Yo creo que eso es un error". La innovación, apunta, debería obligar a repensar los contenidos que hay dentro de esos utensilios.

Ferran Clavell cree que innovar es "algo que esté un paso por delante, que sorprenda y sea aceptado por la gente". Él lo ejemplifica con la TDT, que cree que no es exactamente innovadora, porque para el usuario es una molestia, con un coste añadido, pero para acabar teniendo lo mismo que tenía (más cantidad de canales, pero poco más). Siendo como son un medio público, "parece que te corresponde también a veces hacer esos pasos de atreverte a probar cosas, de experimentar. También tienes unos recursos que los demás no pueden tener y no pueden permitirse el lujo de experimentar". Clavell explica que ellos siempre han buscado explícitamente avanzar y eso les ha permitido destacar en el panorama español, a pesar de ser una televisión más pequeña que las de ámbito estatal. Con el tiempo, sin embargo, cuesta mantener la diferencia con respecto a los demás. Coincidiendo con lo que decía Gassó, afirma que "la finalidad no es hacer cosas innovadoras porque sí, o porque hay herramientas tecnológicas; la gracia es cuando encuentras formas de aplicarlo al contenido, eso es lo que hacemos nosotros". Actualmente la innovación está en boca de todos dentro de la organización, pero ahora no tiene mérito, según él. Ahora lo que importa son los hechos. Reconoce que en su momento mucha gente no lo valoraba e incluso lo intentaban frenar pensando que canibalizaría a los medios tradicionales.

b) Innovación en la organización

Todos los entrevistados tenían clara la importancia ('muchas', coincidían) de la innovación tecnológica en un servicio público audiovisual. Lo más interesante, sin embargo, eran los matices. Amadeu Gassó es taxativo: "Nosotros creemos que tenemos la responsabilidad de ser tractores de la industria" y lo mismo piensan Ferran Clavell y Marc Vicens. Gassó añade que, en los inicios de la Corporación, había ingenieros muy jóvenes y se quisieron hacer muchas cosas, se creó una cierta cultura de innovación, con la idea de ser los primeros: 'entras en una dinámica que, cuando no lo haces, te critican enseguida', pero hay, apunta, un cierto equilibrio entre el que gestiona la tecnología y quienes crean los programas.

Si la innovación es considerada tan importante, ¿la Corporación tiene una estrategia explícita al respecto? La respuesta casi

unánime es 'no'. Como dice Amadeu Gassó, puede destinarse dinero para apostar por tecnologías que se cree que serán estratégicas a medio plazo, pero la dimensión 'estrategia' queda a menudo escondida por el día a día. Según Ferran Clavell, puede existir una cierta estandarización del proceso: 'cuando empezamos, era innovador cada paso que hacíamos, pero ahora está más estandarizado. Ha habido un cambio cultural, porque ahora se percibe la importancia de las nuevas plataformas. Ha sido un 'fenómeno natural', pero también hace más difícil que ahora se visualice la innovación, según reflexiona. Ser un servicio público no les limita en cuanto a innovación, pero sí que los hace ser más prudentes.

Otra de las ideas presentes a lo largo de las entrevistas es que el cambio de mentalidad (y la omnipresencia de la televisión) no se modifica de un día para otro. Coincide con esta idea Marc Vicens, en la necesidad de innovar ligada a la revisión de los procesos productivos como elemento esencial: "nuestras estructuras estaban hechas para fabricar noticias, cortar cintas, conducir unidades móviles... no para adaptar la generación de nuestros contenidos a los nuevos soportes. [...] Más que siendo líderes en la innovación tecnológica, casa más [la idea de servicio público] haciendo un proceso de revolución interna y de capacitación de nuestros profesionales hacia la oferta de un mejor servicio". Los técnicos –asegura–, por su formación, comprenden mejor los cambios. Otra cuestión es que tengan capacidad de incorporar los cambios en las organizaciones en las que trabajan.

Esta importancia de las personas, junto con la falta de estrategia, también queda patente cuando a menudo surge en las conversaciones cuántas cosas se hacen porque alguien tiene clara una idea e intenta entonces que la empresa la haga suya. En el caso de la CCMA, los nombres de Joan Majó –director general de la CCMA de 2004 a 2008– u Oleguer Sarsanedas –director de Catalunya Ràdio de 2005 a 2009– aparecen más de una vez.

c) Gestión de la innovación

Amadeu Gassó afirma que el proceso de innovación está poco formalizado ("cuando formalizas mucho, te aíslas") y no hay una estrategia común que abarque la televisión, la radio e internet. Se está integrando, pero hay abierto un debate interno para la *path dependence* de cada medio, es decir, la historia que hay detrás, lo que sucedió en el pasado que hace que cada medio sea hoy lo que es (hay muchos menos cambios tecnológicos en radio). Cuesta mucho, recuerda, cambiar los flujos de trabajo y lo más difícil de gestionar es el capital humano. En cuanto a si trabajan con *partners* externos, ellos, en su departamento, trabajan con algunos ingenieros de la casa y llegan a algunos acuerdos con las universidades (por ejemplo, colaborando en el montaje de *spin-offs*). No están preparados para hacer mucha tecnología de base, sino para conocer el mercado y el entorno y acoplar lo que hay. A veces ello facilita esta gestión, porque 'externaliza' el problema y simplemente hay que realizar un seguimiento.

Modelos de base para 'espíar', coinciden, serían la BBC, aunque no son comparables en tamaño y presupuesto, o Portugal, Finlandia o Dinamarca, que son de dimensiones más similares. Desde su departamento, siempre están alerta de los proyectos europeos y realizan reuniones con los responsables del área de imagen y con las personas del Consejo de Contenidos.

En la CCMA, cuando Joan Majó fue su director, existió una Comisión para la Innovación con una metodología explícita, pero no funcionó más allá de poner en contacto a gente que hacía lo mismo en diferentes unidades o departamentos, y desapareció a mediados de 2011. Ahora, como dice Ferran Clavell, 'se produce por generación espontánea'. Había habido un procedimiento formal para presentar y desarrollar proyectos, así como para realizar su seguimiento, en esa Comisión, pero ahora no se cuenta con los recursos para tener a un equipo dedicado a ello, ahora la innovación es más desorganizada, funciona con procedimientos informales, el boca a boca entre miembros del equipo, por ejemplo. Desde los Servicios Interactivos proporcionan dos cosas: a) un servicio a las distintas áreas que crean los contenidos, con un equipo para cada área, y b) la estrategia en el terreno interactivo.

En cuanto a si tienen una estrategia común, el Departamento de Interactivos lleva la parte interactiva de Catalunya Ràdio (todas las emisoras), como si se tratase de un área más de la televisión. Puede haber diferencias en cómo se utilizan los recursos, ya que hay dos direcciones, pero los desarrollos están centralizados en los Servicios Interactivos. Como dice, por su parte, Marc Vicens, la integración de medios es difícil, es complicado encontrar el equilibrio entre la globalización y la especialización, y depende precisamente de la especialización de cada medio.

Si bien no está formalizada la organización de la innovación, sí hay un cierto circuito de funcionamiento. La decisión final la toma la dirección (reuniones semanales para revisar todo lo que se hace). Ferran Clavell y Marc Mateu, jefe del Área, forman parte del Consejo de Contenidos y Estrategia, que se reúne quincenalmente y marca la línea de la casa. Normalmente la iniciativa parte de los Servicios Interactivos, pero también pueden estar implicadas otras áreas, como la comercial. Marc Vicens apunta a un cierto "desenfreno y sensatez" como combinación típica asociada a la innovación y que dificulta la creación de procedimientos formales.

En cuanto a los *partners*, sigue explicando Clavell, están obligados a ceder autonomía en algunas tecnologías (Samsung, Nintendo, Microsoft...). A veces los van a buscar (por ejemplo, Sony anunciando el *3alacarta* de su TV conectada en la propia TV3), pero ellos encargan trabajo fuera. Otro ejemplo sería Lavinia, que en su momento ganó un concurso para el mantenimiento de servicios (ya no existe ese apoyo). También pueden trabajar con programadores, lingüistas o diseñadores externos, si bien ahora se ha reducido mucho. Tienen un acuerdo marco con cuatro empresas homologadas, lo que hace más fácil el proceso de contratación. Pero a veces, para cosas específicas, tienen que ir a buscar a alguien con un saber hacer más concreto. También

algunas veces les llegan propuestas y están pensando en pedir proyectos públicamente para que otras empresas se animen.

La CCMA no es miembro de la Unión Europea de Radiodifusión (UER), pero siempre les invitan a las jornadas que organizan (pero no participan en la parte más interna, no pueden). En el ámbito de la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos (FORTA), el papel de cada televisión es muy desigual y, por tanto, se hace poca cosa. Se mantiene una relación más estrecha con algunos entes concretos, como los de Andalucía, Galicia, País Vasco, Madrid o la Comunidad Valenciana. También hay una cierta relación con TVE. Con las privadas, mantienen algunos contactos con Cuatro o Telecinco, sobre todo cuando montaban algunos de los servicios, estas empresas les pedían presentaciones de lo que estaban haciendo, una prueba del carácter pionero de la Corporación.

d) Proyectos actuales

Sobre los proyectos en los que están implicadas actualmente (2012) las personas entrevistadas y sus empresas, destaca la televisión conectada, la HbbTV.

En concreto, los actuales proyectos del departamento de Ferran Clavell son la televisión conectada de Samsung, la Nintendo 3DS, la Xbox, la evolución del *3alacarta* para web... En definitiva, quieren desarrollar más la línea de *second screens*, la producción de contenidos por internet, incluso en directo (con formato propio del medio). Lo que se está debatiendo es si apostar por muchos portales temáticos o aglutinar contenidos. Amadeu Gassó habla básicamente de televisión conectada.

Al preguntarle sobre el éxito y el fracaso, Ferran Clavell prefiere hablar de un 'error' más que de un fracaso cuando hay factores externos importantes (caso del estándar MHP, por ejemplo). "Hemos hecho cosas que no nos han ido bien. Y hemos aprendido la lección" (*TV3minuts*, el *Missatger* –Messenger de TV3–). A Amadeu Gassó no le molesta hablar de fracaso y cita también, como ejemplo, la MHP. Y Vicens, como hemos dicho, considera el proceso de prueba-error como parte fundamental y normal de la innovación.

6. Conclusiones

Cualquier interpretación que pueda realizarse de los datos expuestos hasta ahora pierde todo sentido ante la situación de crisis que está sufriendo España. Todos los discursos triunfalistas o las mejoras y los esfuerzos que se han hecho, tanto en el ámbito estatal como el autonómico, quedan repentinamente rotos con los continuados recortes incorporados a los distintos presupuestos, con un especial y dedicado 'interés' por mutilar todo lo que tenga que ver con, precisamente, la información y el conocimiento, sobre todo si vienen del sector público. Nada de lo que hemos visto hasta ahora tiene demasiado sentido si la base de todo ello, la educación, quiere convertirse en uno más de los negocios especulativos que nos han llevado hasta donde estamos ahora.

Como hemos visto, la innovación tecnológica en el audiovisual es una obligación, no sólo porque lo digan unos gobiernos, sino porque las empresas de todo tipo no pueden correr el riesgo de quedarse atrás. En un momento en el que las empresas de telecomunicaciones y los servicios multimedia, en sentido amplio, ejercen tanta presión (dividendo digital, nuevos servicios y contenidos, etc.), las radios y, sobre todo, las televisiones no pueden quedarse al margen. A pesar de la falta de protocolos, todo el mundo tiene claro que debe estar presente en todos los canales de distribución posibles, pero poco más y, con los recortes, las buenas intenciones no pasarán de ser eso. La firmeza de estas convicciones, pues, parece tambalearse ante un escenario presupuestario y de valores crítico como el actual.

De la información conseguida repasando distintas normativas, documentos corporativos y las propias entrevistas, podemos decir que a menudo no queda claro si la 'innovación' se refiere a la innovación tecnológica, la programática o ambas. Pero eso también puede interpretarse de otra forma: que se deja margen para su implementación en un nivel legal inferior, en una norma de menor rango. En cualquier caso, ello (a) contrasta con el detallismo de otros apartados, y (b) obliga a una posterior definición que en general vemos que tampoco suele producirse.

Lo que sí ha quedado claro es que difícilmente un ente público 'crea' de la nada ninguna herramienta, pero en lo que sí se demuestra su carácter innovador es en la voluntad de poner a prueba todo lo que pueda ser útil al ciudadano al que sirven y adaptar lo que 'descubren' de otros a las necesidades, los objetivos y, sobre todo, las obligaciones de un servicio público audiovisual.

Nadie puede evitar hablar, tarde o temprano, de la innovación en programación, dejando muy claro que la tecnológica es sólo una herramienta, muy importante, pero sólo una herramienta que debe permitir otros tipos de innovaciones. Conscientes todos los entrevistados del tipo de empresa en la que trabajan, los ingenieros saben que la innovación tecnológica no vale nada si no se pone al servicio del objetivo final de la empresa: comunicar. Los de otro perfil son, a su vez, conscientes de que sin las herramientas tecnológicas, presentes en todas partes, no podrían explicar cosas de una forma distinta pero, sobre todo, no podrían llevar sus historias allí donde están quienes las quieren ver y escuchar.

Hay un punto que ayuda a entender el actual rol de la CCMA en cuanto a innovación tecnológica, que marca una cierta diferencia con su papel motor en el ámbito de la producción, y es que no se trabaja con demasiados colaboradores externos (se hace, pero no tanto). El carácter pesado (derivado de la gestión de la voluntad garantista que deben tener los contratos públicos) del sistema de contratación hace bastante inviable, como nos explicaban, que pequeñas empresas, que abundan en la industria de las nuevas tecnologías, las aplicaciones y los desarrolladores, trabajen con estas grandes casas. Y son precisamente las pequeñas empresas algunas de las más innovadoras en determinados ámbitos tecnológicos.

En ese sentido, la tarea ya asumida de trabajar como motor

de la industria audiovisual aún no se ha expandido lo suficiente de forma decidida a la industria tecnológica, a pesar de algunos de los ejemplos que han surgido a lo largo de las entrevistas y de las ambiciones que algunos de los informantes manifestaron.

Las distintas normativas o documentos corporativos pueden hablar de la innovación y su importancia estratégica, pero no queda después protocolizado ni claramente definido, depende mucho (¿demasiado?) de las personas, pero a su vez a menudo olvida el factor humano (el cambio de mentalidad). Todo el mundo tiene claro que debe estar presente en todos los canales de distribución posibles, pero poco más y, con los recortes, las buenas intenciones no pasarán de ser eso.

No hay parámetros fijos para determinar qué es un éxito o qué es un fracaso, aunque sí planea sobre todas las entrevistas cierta finalidad utilitarista lógica: si no sirve para los objetivos de un servicio público de ese tipo (llegar a todas partes, ofrecer la programación con los mínimos de calidad que tienen a su alcance la mayoría de ciudadanos...), no puede considerarse exactamente un éxito. Recordemos que estamos hablando de innovación tecnológica, no de éxito o fracaso en términos de innovación programática (audiencia, formatos, etc.). La historia demuestra que la superioridad técnica o en prestaciones de una tecnología ante una competidora no implica necesariamente el éxito en el mercado. No existe superioridad intrínseca de una tecnología sobre otra.

Nota final

El presente artículo deriva de la investigación "Servicio público audiovisual e innovación tecnológica", que recibió una ayuda del Consejo del Audiovisual de Cataluña en la VIII convocatoria para la concesión de ayudas a proyectos de investigación sobre comunicación audiovisual.

Notas

1. Ver Petit y Rosés 2003; Prado y Fernández 2006; Bonet y Fernández Quijada 2006; Bech [et al.] 2010; Bonet, Fernández-Quijada y Ribes 2011; Fernández-Quijada y Fortino 2009, i Medina [et al.] 2011.
2. Como Hujanen y Lowe 2003; Steemers 2003; Van Cuilenburg y McQuail 2003; Sarikakis 2004; Harrison y Wessels 2005; Michalis 2007, 2010; Moe 2008; Van de Walle 2008; Lowe 2009, y Jakubowicz 2010.
3. Entre otros, remitimos a los trabajos de Moragas y Prado 2000; Majó 2006, y Prado y Fernández 2006.
4. Véase, por ejemplo, el caso de los medios públicos holandeses, <<http://comunicacio21.cat/2010/11/holanda-tancara-els-webs-dels-mitjans-publics-per-no-perjudicar-els-diaris/>>; la aplicación en Alemania de un sistema de evaluación 'de tres pasos' para poder poner en marcha nuevos servicios *online*, o todo el proceso de reestructuración que está viviendo la BBC, <<http://www.guardian.co.uk/media/2011/jan/12/bbc-cuts-bbc3-bbc4?INTCMP=SRCH>> o <<http://www.guardian.co.uk/media/organgrinder/2010/oct/29/s4-bbc-future?INTCMP=SRCH>>.
5. En ese estudio previo del CAC, *La definició del servei públic al sector de l'audiovisual*, elaborado por encargo del Parlament de Cataluña de conformidad con la Ley 2/2000, de 4 de mayo, ya se habla, entre otras muchas cuestiones, del papel que las nuevas tecnologías tienen en esa nueva definición, esta necesidad de redefinir qué es un servicio público audiovisual. En el documento se habla de innovación, pero, como es habitual, no siempre queda claro de qué se está hablando o queda explícito qué se refiere a la innovación programática y de lenguajes (como máximo, una referencia a la innovación técnica).
6. El consorcio HbbTV está formado por radiodifusores, empresas de telecomunicaciones e institutos de investigación europeos. Son los mismos que estaban detrás del DAB (Eureka 147), el DVB-T o el DRM. <<http://www.hbbtv.org>>.
7. Quisiéramos agradecer muy sinceramente la total disponibilidad y la enorme amabilidad de todas las personas entrevistadas. Nunca pusieron impedimento alguno. A pesar de encontrarse en una situación difícil y, en algunos casos, sin saber si estarían mucho más tiempo en el cargo, no dudaron en darnos sus puntos de vista y debatir sobre el tema de la innovación en concreto, pero también del servicio público audiovisual en general. Ferran Clavell fue entrevistado el 16 de marzo de 2012 en Esplugues de Llobregat; Marc Vicens, el 5 de abril en Barcelona, y Amadeu Gassó, el 10 de abril en Sant Joan Despí.

Referencias

- ASSOCIATION OF COMMERCIAL TELEVISION IN EUROPE (ACT); EUROPEAN PUBLISHERS COUNCIL (EPC); ASSOCIATION EUROPÉENNE DES RADIOS (AER). *Safeguarding the Future of the European Audiovisual Market: A White Paper on the Financing and Regulation of Publicly Funded Broadcasters*. Bruselas: ACT, EPC, AER, 2005.
- ARIÑO, M.; AHLERT, C. "Beyond Broadcasting: The Digital Future of Public Service Broadcasting". *Prometheus*, 2004, vol. 22, n.º 4, pág. 393-410. ISSN: 0810-9028
- BECH J.; MOLINA T.; VILA CLARA E.; LORENTE, J. "Improving TV Weather Broadcasts with Technological Advancements: Two Cases from a 20 Year Perspective". *Meteorological Applications*, 2010, vol. 17, n.º 2, pág. 142-148.
- BONET, M.; FERNÁNDEZ QUIJADA, D. "El reto de la digitalización del archivo sonoro en los servicios públicos de radiodifusión. El caso de Catalunya Ràdio". [En línea]. *El profesional de la información*, septiembre-octubre de 2006, vol. 15, n.º 5, pág. 390-396. <<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2006/septiembre/8.pdf>>. [Consulta: 25 de octubre de 2011] ISSN: 1386-6710
- BONET, M.; FERNÁNDEZ-QUIJADA, D.; RIBES, X. "The Changing Nature of Public Service Radio: A Case Study of iCat fm". *Convergence. The International Journal of Research into New Media Technologies*, mayo de 2011, vol. 17, n.º 2, pág. 177-192. ISSN: 1354-8565
- COMISIÓN EUROPEA. *Un enfoque de mercado para la gestión del espectro radioeléctrico en la Unión Europea*, COM(2005)400 final. [En línea]. Bruselas: Comisión Europea, 2005. <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0400:FIN:ES:PDF>>. [Consulta: 15 de octubre de 2011]
- DEBRETT, M. "Riding the Wave: Public Service Television in the Multi-platform Era". *Media, Culture & Society*, septiembre de 2009, vol. 31, n.º 5, pág. 807-827. ISSN: 0163-4437
- FERNÁNDEZ-QUIJADA, D.; FORTINO, M. "Servicio público y patrimonio audiovisual: el proyecto VideoActive". [En línea]. *El profesional de la información*, septiembre-octubre de 2009, vol. 18, n.º 5, pág. 545-551. <http://www.digitium.org/dfq/docs/articles/epi_18_5.pdf> [Consulta: 25 de octubre de 2011] ISSN: 1386-6710
- HARRISON, J.; WESSELS, B. "A New Public Communication Environment? Public Service Broadcasting Values in the Reconfiguring Media". *New Media & Society*, diciembre de 2005, vol. 7, n.º 6, pág. 834-853. ISSN: 1461-4448
- HUJANEN, T.; LOWE, G. F. "Broadcasting and Convergence. Rearticulating the Future Past". En: LOWE, G. F.; HUJANEN, T. (ed.) *Broadcasting and Convergence. New Articulations of the Public Service Remit RIPE 2003*. Goteburgo: Nordicom, 2003. ISBN: 91-89471-18-0
- JACKA, E. "'Democracy as Defeat'. The Impotence of Arguments for Public Service Broadcasting". *Television & New Media*, mayo de 2003, vol. 4, n.º 2, pág. 177-191. ISSN: 1552-8316.
- JAKUBOWICZ, K. "A Square Peg in a Round Hole: The European Union's Policy on Public Service Broadcasting". *Journal of Media Practice*, marzo de 2004, vol. 4, n.º 3, pág. 155-175. ISSN: 14682753
- JAKUBOWICZ, K. "PSB: The Beginning of the End, or a New Beginning in the 21st Century?". [En línea]. Comunicación presentada en *RIPE@2006 Conference*, Amsterdam/Hilversum, noviembre de 2006. <http://ripeat.org/wp-content/uploads/2010/03/Jakubowicz_KeynotePaper.pdf>. [Consulta: 10 de enero de 2012]
- JAKUBOWICZ, K. *Public Service Broadcasting: A New Beginning, or the Beginning of the End?* [En línea]. Knowledge Politics, 2007. <http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/doc/PSB_Anewbeginning_KJ_en.pdf>. [Consulta: 10 de enero de 2012]
- JAKUBOWICZ, K. "PSB 3.0: Reinventing European PSB". A: IOSIFIDIS, P. (ed.) *Reinventing Public Service Communication. European Broadcasters and Beyond*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2010. ISBN: 978-0230229679
- LOWE, G. F. "Beyond Altruism. Why Public Participation in Public Service Media Matters". A: LOWE, G. F. *The Public in Public Service Media*. Goteburgo: Nordicom, 2009. ISBN: 978-91-89471-94-8
- MAJÓ, J. *El servei públic audiovisual: qualitat o eficiència?* Sant Joan Despí: CCRTV, 2006.
- MEDINA, M.; HERRERO, M.; LLORENS, C.; MIRALLES, S. "Implementation of Innovation Strategy: The Case of CCRTV Interactiva". En: VUKANOVIC, Z.; FAUSTINO, P. (ed.) *New Content for New Technologies in Managing Media Economy, Media Content and Technology in the Age of Digital Convergence*. Lisboa-Podgorica: Media XXI/International Academy for Media Management Podgorica, 2011.
- MICHALIS, M. *Governing European Communications: from Unification to Coordination*. Plymouth: Lexington Books, 2007. ISBN: 978-0739117354

- MICHALIS, M. "EU Broadcasting Governance and PSB: Between a Rock and a Hard Place". En: IOSIFIDIS, P. (ed.) *Reinventing Public Service Communication. European Broadcasters and Beyond*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2010. ISBN: 978-0230229679
- MOE, H. "Defining Public Service Beyond Broadcasting: the Legitimacy of Different Approaches". [En línea]. Comunicación presentada en *RIPE@2008 Conference*. Mainz, octubre de 2008.
<<http://ripeat.org/2010/defining-public-service-beyond-broadcasting-the-legitimacy-of-different-approaches/>>.
[Consulta: 25 de enero de 2012]
- MORAGAS, M.; PRADO, E. *La televisió pública a l'era digital*. Barcelona: Pòrtic, 2000. ISBN: 978-84-7306-617-4
- NISSEN, C. S. *Public Service Media in the Information Society*. [En línea]. Estrasburgo: Consejo de Europa, 2006.
<[http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/doc/H-Inf\(2006\)003_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/doc/H-Inf(2006)003_en.pdf)>. [Consulta: 24 de enero de 2012]
- PETIT, M.; ROSÉS, J. "TVC Multimèdia, polo de innovació en la producció audiovisual". [En línea]. *Quaderns del CAC*, enero-abril de 2003, n.º 15, pág. 21-27.
<http://www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/quaderns_cac/Q15petitroses.pdf> [Consulta: 13 de mayo de 2012]
ISSN: 2014-2242
- PRADO, E.; FERNÁNDEZ, D. "The Role of Public Service Broadcasters in the Era of Convergence. A Case Study of Televisió de Catalunya". [En línea]. *Communications & Strategies*, junio de 2006, n.º 62, pág. 49-69.
<http://www.idate.fr/fic/revue_telech/148/CS62_PRADO_FERNANDEZ.pdf>. [Consulta: 6 de mayo de 2012] ISSN: 2116-0341
- SARIKAKIS, K. *Powers in Media Policy. The Challenges of the European Parliament*. Berna: Peter Lang, 2004. ISBN: 978-0820469560
- STEEMERS, J. "Public Service Broadcasting is not Dead Yet. Strategies in the 21st Century". En: LOWE, G. F.; HUIJANEN, T. (ed.) *Broadcasting & Convergence. New Articulations of the Public Service Remit*. Goteburgo: Nordicom, 2003. ISBN: 978-9189471184
- SUÁREZ CANDEL, R. "Televisió híbrida: un pas necessari per sobreviure a l'entorn multiplataforma". En: FERNÁNDEZ-QUIJADA, D. (ed.) *Medi@TIC: anàlisi de casos de tecnologia i mitjans*. Barcelona: UOC, 2011. ISBN: 9788497884488
- SUÁREZ CANDEL, R. *Adapting Public Service to the Multiplatform Scenario: Challenges, Opportunities and Risks*. Working Papers of the Hans Bredow Institute, núm. 25. Hamburgo: Hans Bredow Institute for Media Research, 2012.
- TRACEY, M. *The Decline and Fall of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, 1998. ISBN: 0198159250.
- VAN CUILENBURG, J.; MCQUAIL, D. "Media Policy Paradigm Shift. Towards a New Communications Policy Paradigm". *European Journal of Communication*, junio de 2003, vol. 18, n.º 2, p. 181-207. ISSN: 0267-3231
- VAN DE WALLE, S. "What Services Are Public? What Aspects of Performance Are to be Ranked? The Case of "Services of General Interest". *International Public Management Journal*, 2008, vol. 11, n.º 3, p. 256-274. ISSN: 1096-7494
- YIN, R. K. *Case Study Research. Design and Methods*, 4.ª ed. Thousand Oaks: Sage, 2009. ISBN: 9781412960991