

Radiografía de innovación de los medios públicos de escala nacional de la península Ibérica: visión estratégica, tecnológica, y de captación de audiencias jóvenes en RTVE y RTP.

Radiography of innovation in the national PSM from the Iberian Peninsula: strategic, technological and youth audience engagement vision in RTVE and RTP.

César Feiras Ceide

Universidad de Santiago de Compostela. España.

cesar.feiras@rai.usc.es

Miguel Túñez López

Universidad de Santiago de Compostela. España.

miguel.tunez@usc.es

[CV]   

Jorge Pedro Sousa

Universidade Fernando Pessoa. Portugal.

jpsousa@ufp.edu.pt

[CV]   

Este artículo forma parte de las actividades del proyecto “Medios audiovisuales públicos ante el ecosistema de las plataformas: modelos de gestión y evaluación del valor público de referencia para España” (PID2021-122386OB-I00), financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (España), AEI y Feder, UE. Además de integrarse en las actividades de la ‘Cátedra RTVE-USC sobre Medios de Servicio Público en Europa’.

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada.

Feiras Ceide, C., Túñez López, M. y Pedro Sousa, J. (2023). Radiografía de innovación de los medios públicos de escala nacional de la península Ibérica: visión estratégica, tecnológica, y de captación de audiencias jóvenes en RTVE y RTP. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 353-374. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2023-1957>

RESUMEN

Introducción: La multiplicación de la oferta de contenidos audiovisuales de actualidad y entretenimiento en el renovado contexto digital motiva a las corporaciones de radiotelevisión pública a ejecutar e interiorizar procesos innovadores que les permitan ser relevantes en la vida de las personas. Estos procesos no solo se limitan al desarrollo e integración de sofisticados prototipos tecnológicos, sino que se vinculan estrechamente con una filosofía de cambio constante y renovación de ideas y formas de pensar. En este proyecto de investigación se ofrece una radiografía completa de las propuestas innovadoras de los medios de servicio público nacionales de la península ibérica, Radiotelevisión Española y Rádio e Televisão de Portugal, con un enfoque particular en el prisma estratégico, tecnológico y de captación de nuevas audiencias. **Metodología:** Para ello se realizan entrevistas en profundidad a los directores de los departamentos de innovación y tecnología de las corporaciones, así como a los responsables de sus principales proyectos de contenidos juveniles, PlayZ y RTP Arena, respectivamente, lo que se complementa con una revisión de los productos online y redes sociales de ambos grupos. **Resultados:** Se identifica que la propuesta de RTVE tiene un mayor componente disruptivo, con iniciativas destinadas a optimizar la experiencia de usuario, el *mobile first* o tecnologías como la IA, 5G o 4K; mientras que el enfoque de la RTP tiene un mayor corte cultural, tratando de renovar el lenguaje y rutinas de creación de sus contenidos tradicionales y nativos. **Conclusiones:** Las estrategias de innovación de ambas corporaciones parten de un objetivo central de actualización, con cautelosas aproximaciones a las nuevas tecnologías. La reciente creación de un departamento burbuja en la RTP se contrapone a la realidad de RTVE, con la intención de difuminar los límites de esta sección en su estructura para alcanzar una innovación plenamente transversal.

Palabras clave: Innovación; Medios de comunicación; *Public service media*; Radiotelevisión pública; Tecnología; Estrategia; Audiencias jóvenes; RTVE; RTP.

ABSTRACT

Introduction: The multiplication on the offer of current news and audiovisual entertainment content in the renewed digital context, motivates public and broadcasting corporations to implement and internalise innovative processes that allow them to be relevant in people's lives. These processes are not only limited to the development and integration of sophisticated technological prototypes, but are closely linked to a philosophy of constant change and renewal of ideas and ways of thinking. This research project offers a complete deep insights of the innovative proposals of the state-owned public service media from the Iberian Peninsula, Radiotelevisión Española and Rádio e Televisão de Portugal, with a particular focus on the strategic, technological and young audience engagement prism. **Methodology:** In-depth interviews were conducted with the directors of the innovation and technology departments of the corporations, as well as with the heads of their main youth content projects, PlayZ and RTP Arena, respectively, complemented by a review of the online products and social networks of both groups. **Results:** It is identified that RTVE's proposal has a greater disruptive component, with initiatives aimed at optimising the user's experience, mobile first or technologies such as AI, 5G or 4K; while RTP's approach has a greater cultural cut, trying to renew the language and routines of creation of its traditional and native contents. **Conclusions:** The innovation strategies of both corporations start from a central objective of updating, with cautious approaches to new technologies. The recent creation of a bubble department in RTP contrasts with the reality of RTVE, with the intention of blurring the limits of this section in its structure in order to achieve a fully transversal innovation.

Keywords: Innovation; Media; Public service media; Public broadcasters; Technology; Strategy; Young audiences; RTVE; RTP.

1. Introducción

Los Medios de Servicio Público europeos han evolucionado durante los últimos años siguiendo las propias transformaciones sociales y tecnológicas que han tenido lugar en sus respectivos territorios, y en el contexto de los medios de comunicación en el ámbito global.

Estos cambios en la regulación, la gobernanza, la financiación y la implementación de nuevas tecnologías (Tambini, 2015; Khajeheian y Tadayoni, 2016; Van den Bulck *et al.*, 2017) responden a una necesidad de las corporaciones por adaptarse a las demandas comunicativas de una sociedad digital (Van den Bulck *et al.*, 2017) y pueden enmarcarse en el contexto del debate sobre la actualización de los valores de servicio público y el cumplimiento de sus compromisos con la sociedad.

La Unión Europea de Radiodifusión (UER) también consideró, interiorizó y vertebró estas transformaciones. Con sus 73 miembros en 53 países, la UER acordó en su Asamblea General los seis valores fundamentales que deben tener los entes públicos de radiodifusión para cumplir su compromiso de servicio público: universalidad, independencia, excelencia, diversidad, responsabilidad e innovación (UER, 2014), convirtiéndose en los atributos de referencia que hoy en día marcan la hoja de ruta de estas empresas de radiotelevisión.

La innovación estratégica en medios tradicionales se ha limitado en muchas ocasiones a la mera difusión de tecnologías, y pocas veces se ha identificado un cambio real en su modelo (Mitchelstein y Boczkowski, 2009; Ostertag y Tuchman, 2012; Schmitz y Domingo, 2010; Spyridou *et al.*, 2012). El economista Schumpeter (1975) fue el primero en estudiar el concepto de innovación como factor fundamental de la empresa. Por su parte, Fageberg (2003) agrega que la innovación afecta tanto “a la tecnología como a la organización de los procesos de producción”, por lo que se puede experimentar tanto en el producto como en su elaboración.

Para la renovación y actualización de los medios públicos será fundamental la conjunción de servicio público, creatividad, innovación e interacción (Glowacki y Jackson, 2013) a través de experiencias relevantes e impacto emocional para contenido educativo y público. En referencia a la cuestión informativa, el objetivo es salvaguardar el periodismo en términos de diversidad y de calidad (Ferrell-Lowe y Stavitsky, 2016).

En este sentido, las redes sociales se han convertido en un espacio fundamental para establecer la conversación entre los medios de servicio público europeos y sus audiencias. Todas las corporaciones europeas tienen presencia en estas plataformas con varios perfiles y un número elevado de seguidores, lo que se traduce en que estas radiotelevisiónes han comprendido la importancia de estas herramientas a la hora de crear un diálogo estable con sus usuarios (López-Golán *et al.*, 2019). Con esta estrecha relación, los medios pueden aprender de las inquietudes y preferencias de sus audiencias y aproximarse a los escenarios habituales de los usuarios jóvenes para ofrecer servicios más personalizados y relevantes para ellos.

Las radiotelevisiónes públicas europeas necesitan situar la innovación en el centro de su estrategia para desencadenar una evolución de su cultura corporativa, renovar los procesos de producción de contenidos, de distribución, comunicación empresarial y recuperar a los públicos jóvenes que se decantaron por propuestas privadas de comunicación digital (Ranaivoson *et al.*, 2013). Estos medios, con independencia de sus dificultades financieras, estructurales y políticas están tratando de responder con esta innovación estratégica al impacto e irrupción de las nuevas tecnologías y plataformas, para lo que buscan una mayor interacción y formas de conversación social, especialmente con las audiencias jóvenes, las más distanciadas de la parrilla de contenidos de las emisoras públicas (López-Golán *et al.*, 2019).

Encaran los medios de servicio público una situación en la que la mayoría de los adolescentes utilizan como dispositivo habitual el móvil, consumen información y las principales noticias a través de publicaciones en redes sociales (Reuters Institute, 2016) y en la que estos públicos acuden a las plataformas digitales para satisfacer sus intermitentes y breves espacios de tiempo de entretenimiento.


En el apartado de innovación tecnológica, en las radiotelevisiónes públicas irrumpen con fuerza las soluciones basadas en prototipos de Inteligencia Artificial (IA), el uso de la Ultra Alta Definición (4K), o las tecnologías de realidad virtual. RTVE fue una de las radiotelevisiónes pioneras en el contexto europeo en realizar una producción de televisión en 4K. Esta consistió en un corto sobre Barcelona realizado en 2013 en colaboración con la UER, Sony, y las productoras Apuntolapospo y Ovide (RTVE, 2013). Posteriormente, en 2017, la cadena completó la primera retransmisión en directo en 4K con la emisión del relevo de la Guardia Real en el Palacio Real de Madrid (RTVE, 2017).

En la actualidad esta tecnología está cada vez más integrada en la hoja de ruta de Radiotelevisión Española, ejemplo de ello son las producciones de documentales, prácticamente estandarizadas en 4K, y la propia emisión del Mundial de Catar en UHK-4K en abierto (RTVE, 2022). La RTP comenzó a emitir en Ultra Alta Definición en junio de 2018 con motivo del mundial de Rusia de fútbol, tiempo en el que se difundieron un total de 28 partidos. Sin embargo, en el caso portugués fue una iniciativa puntual que no ha tenido una continuidad real hasta el momento (Real *et al.* 2020).

En relación con la inteligencia artificial, la Comisión Europea, en su Libro Blanco sobre IA (2020, p. 6), propuso a los Estados miembros una revisión de su Plan Nacional sobre esta materia que debían adoptar a finales de 2020 como fecha límite. En este sentido, España difundió en noviembre de 2020 la ENIA, Estrategia Nacional en Inteligencia Artificial, con el objetivo principal de “proporcionar un marco de referencia para el desarrollo de una IA inclusiva, sostenible, y centrada en la ciudadanía”; y en 2019 el Gobierno luso presentó su estrategia con el propósito de “fomentar un proceso colectivo para movilizar a los ciudadanos hacia la construcción de un conocimiento intensivo con una fuerte comunidad de empresas de vanguardia”.

Según el índice global de inteligencia artificial elaborado por Tortoise Media (2022), en el que se analizan diferentes parámetros relacionados con la inteligencia artificial, como talento, infraestructura, ambiente operacional, investigación, desarrollo, estrategia del gobierno y apartado comercial, España ocupa el puesto 21 del ranking general, liderado por los EEUU, siendo considerada la estrategia del gobierno español la cuarta mejor del mundo; mientras que Portugal se sitúa en la posición número 35 de la escala (Figura 1).

Figura 1: Posición de España y Portugal en el Ranking Global de IA de Tortoise Media (2022).

Country	Talent	Infrastructure	Operating Environment	Research	Development	Government Strategy	Commercial	Total rank
 Spain	21	19	23	26	29	4	28	21
 Portugal	32	36	16	38	40	22	35	35

Fuente: Elaboración propia.

La consolidación de comunidades estables de seguidores que generen interacciones de valor es otra de las prioridades de los entes de radiodifusión públicos europeos, para lo que ofrecen servicios relevantes como la creación de listas de reproducción, marcar contenidos o incluso descargarlos. Este vínculo también permite a los medios el obtener los datos necesarios para establecer sistemas de recomendación algorítmicos, lo que ofrece nuevas posibilidades en cuanto a la gestión de contenidos, aunque esta personalización en los medios de servicio público debe atender a objetivos diferentes que los de las operadoras comerciales (López-Golán *et al.*, 2019).

Las prioridades de innovación estratégica y tecnológica de cada empresa de radiotelevisión están altamente influenciadas por su propio recorrido histórico y la actualidad política y social de su país de origen. En el caso de RTVE, atraviesa una profunda crisis de reputación y de pérdida de audiencia, con un cuestionamiento de la confianza por parte de sus seguidores (Costa-Sánchez, 2018) fundamentado en el debate de su independencia del poder político (Villafane *et al.*, 2020). La RTP, en cambio, ve limitadas sus propuestas digitalizadoras y el testeo de herramientas por la propia cultura del país, estrechamente ligada a los canales tradicionales y con los intereses de su audiencia vinculados históricamente a la información local y al contenido de entretenimiento musical nativo portugués (Ortiz y López, 2012).

Si bien es posible extraer ideas y comportamientos comunes al conjunto de medios de servicio público de Europa, es necesario analizar de forma individualizada su actividad y estructura para entender de forma precisa cuáles son sus motivaciones, propósitos y métodos de trabajo vinculados a la innovación. En el siguiente apartado 2 se concretan los objetivos del presente estudio, encaminado a comparar de forma pormenorizada la actividad innovadora de Radiotelevisión Española y de la Rádio e Televisão de Portugal.

2. Metodología y Objetos

Este artículo revisa y compara las estrategias de innovación de las radiotelevisiónes públicas de escala nacional de España y Portugal, RTVE y RTP, atendiendo a tres ejes principales: su visión estratégica; propuesta tecnológica; y el plan de captación de audiencias jóvenes de cada una de ellas. Para ello se pretende definir la estrategia y concretar un listado de prioridades para cada uno de estos apartados, lo que se traduce en los siguientes objetivos de investigación:

Objetivo 1. Analizar y concretar un listado de prioridades estratégicas de innovación de estas corporaciones.

Objetivo 2. Conocer las principales iniciativas de impulso tecnológico que tienen en marcha, así como sus intenciones futuras con respecto a la digitalización y a las nuevas tecnologías.

Objetivo 3. Examinar sus hojas de ruta para atraer a las nuevas audiencias y ganar relevancia para ellas.

La investigación se plantea a modo exploratorio descriptivo con hipótesis ciega. Se realizan entrevistas cualitativas en profundidad a los directores de innovación estratégica, tecnológica, y al responsable del principal proyecto destinado a la captación de público joven en cada una de las compañías: Playz, en el caso de RTVE; y la plataforma de *esports* RTP Arena, por parte de la televisión portuguesa, a modo de Delphi, y en dos vueltas. El panel final de 6 entrevistados se detalla en la siguiente Tabla 1:

Tabla 1. *Muestra intencional de conveniencia.*

Abreviatura	Nombre	Corporación	Cargo
(GM/RTP)	Gonzalo Madail	RTP	Director de innovación
(CB/RTP)	Carlos Barrocas	RTP	Dirección de tecnología
(DR/RTP)	Daniel Rodrigues	RTP/RTP Arena	Director de RTP Arena
(UG/RTVE)	Urbano García	RTVE	Director de Innovación y Digital
(PV/RTVE)	Pere Vila	RTVE	Director de Tecnología, Innovación y Sistemas
(PA/RTVE)	Patricia Alonso	RTVE/PlayZ	Productora ejecutiva de PlayZ

Fuente: Elaboración propia.

Los encuentros se mantienen a través de videollamada entre el 15 de septiembre y el 20 de noviembre de 2022, con una duración media de 35 minutos. Se trabaja con un cuestionario semiestructurado que incluyó preguntas específicas para cada profesional en función de la materia analizada (estrategia/tecnología/captación de público joven). Aun así, los bloques comunes fueron: prioridades de innovación en sus respectivos departamentos; prácticas comunes desarrolladas; y previsión y retos de futuro.

Antes de la realización de las entrevistas se efectúa una revisión de los comunicados corporativos de las corporaciones y de sus publicaciones en redes sociales, así como el análisis de los productos digitales de mayor impacto en sus diferentes plataformas. Con esta información se definen los cuestionarios y se identifican las temáticas de interés que se plantean posteriormente en los encuentros. En el caso de los canales PlayZ y RTP Arena se completa un análisis de su actividad para determinar los formatos habituales producidos, número de seguidores en sus perfiles sociales, canales de distribución y contenidos punteros.

3. Resultados

En los siguientes apartados se describe de forma pormenorizada los planes de innovación de cada una de estas corporaciones en las perspectivas estratégica, tecnológica y de captación de audiencias jóvenes, así como las acciones, prioridades y previsiones que esperan acometer en el corto y medio plazo. Estos resultados provienen de las aportaciones de los responsables de cada una de estas secciones en las televisiones, así como del seguimiento y rastreo de su actividad en espacios digitales.

3.1. Radiografía del proceso de innovación estratégica en RTVE y RTP

Los procedimientos innovadores se integran de forma transversal en las propuestas de creación y distribución de contenidos de Radiotelevisión Española y de la Rádio e Televisão de Portugal, entendiendo ambas corporaciones la innovación como un concepto estratégico que debe difundirse a lo largo de sus estructuras, secciones y acciones. Esta innovación estratégica se sintetiza en la actualización permanente de rutinas de trabajo, estructuras e ideas, siendo fundamental para mantenerse relevantes para sus audiencias en un contexto cambiante, altamente competido y difícil de prever.

En la siguiente Tabla 2 se concretan las prioridades de innovación estratégica de ambas corporaciones, en las que se profundiza posteriormente de forma individualizada.

Tabla 2. *Prioridades de innovación estratégica en RTVE.*

Prioridades de innovación estratégica en RTVE y RTP	
Radiotelevisión Española	Diferencian dos perspectivas: innovación existencial e innovación ordinaria.
	Prioridad: optimizar la experiencia de los usuarios, innovar en la narración de historias, enfoque <i>mobile First</i> .
	Independencia del poder político, revertir crisis de reputación o credibilidad.
	Senda de innovación orientada a asentar un ecosistema innovador y plenamente transversal.
	Tres estructuras innovadoras: Centro de Innovación, Lab de innovación y Sección Nuevos Medios.
Rádio e Televisão de Portugal	Prioridades: desarrollo de nuevos formatos y rutinas productivas.
	Reciente creación de un departamento burbuja de innovación.
	Renovación del lenguaje del canal de televisión, renovar a los presentadores, y revolución estratégica protagonizada por una presencia activa en redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1. La innovación estratégica y conceptual en RTVE

En el caso de Radiotelevisión Española, diferencian dos perspectivas en su propuesta de innovación estratégica: una existencial, orientada a concretar su papel y posición en el nuevo ecosistema de creadores de contenido; y la que denominan innovación ordinaria, en la que aglutinan el conjunto de herramientas y acciones encaminadas a la modernización y digitalización de procesos y estructuras.

Como prioridad estratégica, esta corporación se focaliza en optimizar la experiencia de usuario y en innovar en la construcción y narración de historias, prestando especial atención al enfoque *mobile first*, al ser el smartphone el dispositivo más utilizado por su público. La independencia del poder político, la credibilidad o la competencia con los medios privados son otras de las cuestiones que trabajan para ganar relevancia para su audiencia, ofreciendo al usuario “buena parte de lo que quiere, pero sobre todo de lo que necesita”.

El director de innovación de RTVE, Urbano García, apunta que para esta empresa de radiotelevisión innovar significa la necesidad del cambio para sobrevivir, ya que no tienen garantizada su presencia en la vida de las personas en el nuevo contexto digital, con una oferta tan amplia de plataformas y contenidos.

(UG/RTVE): Si en otros medios su innovación se concreta en una herramienta o tecnología determinada, en nuestro caso antes de hablar de IA, Metaverso o realidad virtual debemos establecer un cambio radical de modelo y saber qué tipo de medio debemos ser realmente.

En RTVE definen la innovación incremental o estructural como un proceso a través del que se continúan realizando las acciones que han hecho siempre, pero mediante nuevos procesos; mientras que la innovación disruptiva consiste en realizar actividades “radicalmente diferentes” a las que han hecho siempre. Sin embargo, apuntan que su senda de innovación se orienta a asentar e interiorizar un ecosistema innovador y transversal en su estructura, más que tener un departamento de innovación que actúe sobre el resto de las secciones.

(UG/RTVE): Mi objetivo al frente del departamento es que mi puesto desaparezca en 4 años, básicamente porque eso significará que la innovación y lo digital estará tan integrado en la empresa que no será necesario que nadie los dirija. Esta es nuestra senda de innovación.

El cambio de cultura corporativa que prevén en la corporación tendrá su base en incorporar este gen innovador dentro del ADR de la empresa (Aprender, Desaprender y Reaprender), lo que llevará consigo el situar al usuario en el centro de los procesos, el adoptar una mentalidad de producto y servicio, la implementación de un liderazgo efectivo, y el armar una estrategia a partir del *big data* y análisis, no de la intuición.

Con relación a las rutinas y canales de innovación que siguen en RTVE, diferencian dos tipos de procesos: los ascendentes, de periodistas a directivos; y los descendentes, de directivos a profesionales de la comunicación. En esta línea, en Radiotelevisión Española tienen tres estructuras diferentes vinculadas a estos desarrollos: el Centro de Innovación, encargado de registrar las relaciones con las cátedras de universidades, empresas, startups y demás procesos externos, y que cuenta con la web Inova a través de la que los trabajadores de la empresa proponen temas de forma interna; el Lab de Innovación, donde testean nuevas narrativas, productos y formatos; y el apartado de Nuevos Medios, en el que determinan su línea de actuación en nuevas plataformas como Twitch y TikTok.

Los perfiles profesionales que intuyen en esta corporación que se asentarán en el corto y medio plazo tendrán una mayor vinculación a las habilidades blandas o *soft skills*, más que a una especialización en una herramienta o tecnología determinada. La adaptabilidad al cambio, la inteligencia emocional, la versatilidad, o el trabajo en equipo serán fundamentales en un contexto en constante actualización donde las rutinas sufren un acecho constante por parte de la obsolescencia.

(UG/RTVE): Un buen comunicador debe estar en condición de poder cumplir con cada una de las tareas que se le presenten. Antes el trabajo finalizaba cuando sacábamos una noticia, ahora empieza ahí, tenemos que mantener una comunidad social a partir de eso y analizar resultados.

Respecto a los retos a los que prevén enfrentarse en RTVE, concretan que su futuro pasa “por ser capaces de cubrir todas las necesidades comunicativas de los ciudadanos: información, formación y entretenimiento”. Además de ser un instrumento útil de alfabetización mediática para ayudar a los jóvenes a cómo enfrentarse a los problemas de desinformación y a las *fake news*. Asimismo, consideran que los medios públicos deben abandonar el pensamiento de que deben proporcionar lo que la gente necesita, y los medios privados lo que la gente quiere, para ofrecer un combinado de ambas y reforzar su reputación y valor.

3.1.2. La innovación estratégica en RTP

En la Radio e Televisio de Portugal crearon un equipo específico para la innovación en la creatividad audiovisual, nuevos formatos, y modelos de producción en 2015. Este departamento burbuja se mantiene independiente del resto de la corporación, con una ampliación progresiva de los profesionales vinculados e implicados a ella, pasando de 10 a cerca de 20 comunicadores, pero con la decisión estratégica de no continuar redimensionando el *lab* de innovación.

Gonzalo Madail, responsable de este departamento, y director a su vez del canal RTP Memoria, optó por vincular ambos espacios para potenciar las emisiones relacionadas con el archivo de la corporación, donde acusaban un déficit de equipamiento, recursos y personal. De esta forma acometieron una revolución en la que renovaron al equipo de producción, y la dirección más joven de la RTP pasó a ser la del canal más antiguo, precisamente.

En líneas generales, desde la RTP han centrado sus esfuerzos en renovar el lenguaje de los canales de televisión, renovar las plantillas para dar oportunidades a jóvenes comunicadores y creadores de contenido, y generar una producción de calidad adaptada a las redes sociales, donde plantean vivir activamente de forma diaria.

Esta línea de actuación engloba al lenguaje con el que se comunican con sus seguidores, prestando un cuidado especial a la estética, grafismos y música, elementos con los que componen dinámicas narraciones con las que buscan alejarse del modelo clásico de creación que les caracterizaba, y que ahora se ve revitalizado con las ideas del nuevo equipo.

(GM/RTP): Este equipo es una auténtica burbuja dentro de la empresa. Utiliza algunos recursos de la corporación, pero se esfuerza por ser autosuficiente por una razón estratégica de no permitir que los profesionales se aglutinen y esto se convierta en una fábrica de producción en cadena. Este modelo de equipo no está contaminado por los procesos externos, ha marcado la diferencia, ha ganado premios.

En relación con el proceso de desarrollo e implantación de esta burbuja de innovación, en la radiotelevisión pública portuguesa se encontraron con las dificultades prototípicas vinculadas a cualquier acto de renovación. La mentalidad y cultura instauradas en el personal de la corporación no concebía el lanzar un nuevo departamento, más creativo, enfocado a la mejora cualitativa de los productos, lo que se cambió a partir de los primeros resultados, positivos desde el inicio.

Así todo, en este momento apuntan desde la RTP que viven una situación opuesta en el departamento, ya que diferentes trabajadores de la corporación solicitan masivamente la incorporación al equipo, atraídos por las dinámicas de producción e iniciativas promovidas. La idea de la dirección en este sentido es la de permitir nuevas adhesiones progresivas, pero manteniendo el bloque y la coherencia, cubriendo las necesidades que irrumpen, pero sin difuminar los límites del laboratorio de innovación.

(GM/RTP): Ahora vivimos precisamente en el limbo, en la cima opuesta, que significa que la mitad de la empresa quiere venir a trabajar en innovación. Es importante mantener siempre la burbuja de este equipo, aunque ya ha crecido, pero ha crecido muy lentamente caso por caso, persona por persona, porque si gana dimensión se convertirá en una pequeña fábrica. Es un poco como un restaurante gastronómico, que no debería tener más de 10 mesas. A partir de ese momento, ya no será una boutique, sino una fábrica.

En lo referente a los perfiles profesionales demandados por la RTP para integrar su laboratorio de innovación, buscan periodistas polivalentes, con competencias tecnológicas y versatilidad para encarar cualquiera de las funciones y situaciones que puedan surgir. Asimismo, abogan por la especialización de cada uno de ellos una vez han superado distintas fases creativas y de producción, para optimizar los procesos y sacar el máximo rendimiento de cada creador.

3.2. Propuestas de innovación tecnológica en RTVE y RTP

En el plano tecnológico, ambas corporaciones reservan parte de sus esfuerzos a la digitalización progresiva de sus infraestructuras, sin descuidar acciones disruptivas vinculadas a herramientas o soluciones concretas, como las basadas en inteligencia artificial, implementación del 5G o el salto cualitativo que brinda la ultra alta definición o 4K. Sin embargo, estas iniciativas se ven limitadas con frecuencia por la barrera cultural de sus organizaciones, así como por su propia esencia de medios de servicio público, lo que ralentiza la integración de estos procesos para asegurar la salvaguarda y defensa de sus intereses y valores tradicionales. En la siguiente 'Tabla 3' se resumen las prioridades de innovación tecnológica de RTVE y RTP:

Tabla 3. *Prioridades de innovación tecnológica en RTVE y RTP.*

Prioridades de innovación tecnológica en RTVE y RTP	
Radiotelevisión Española	Migración y renovación de sus infraestructuras de TI (Tecnología de información).
	Tres procesos o pilares de innovación tecnológica: ultra alta definición (4K); 5G y conectividad audiovisual permanente; IA.
	Innovación en IA: realización automática simple, metadato del archivo, generación automática de texto, subtítulo, reconocimiento del usuario y personalización de la conversación, producción automática de vídeo, control de desinformación, monitorización de redes sociales o verificación.
Rádio e Televisão de Portugal	Emisión de audio y vídeo nativos.
	Desarrollo de personalización algorítmica. Por el momento editorial.
	Verificación automatizada de contenidos.
	Digitalización de su estructura, herramientas y rutinas productivas. Optimización del servicio al cliente.
	Renovación equipos de trabajo hacia perfiles tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. Prioridades de innovación tecnológica en RTVE

Una de las prioridades de innovación tecnológica de RTVE consiste en la migración y renovación de sus infraestructuras de TI (tecnología de información) como software, cámaras, ordenadores y demás herramientas. Los activos de reposición de soporte tecnológico de la corporación rondan los 450 millones de euros, y la estimación es de completar cada actualización cada 10 años, lo que corresponde a un 10% de renovación anual.

Por otro lado, se identifican tres procesos o pilares de innovación disruptiva en Radiotelevisión Española en relación con la tecnología. El primero de ellos es la ultra alta definición, el producir contenidos en la mayor calidad que consume la audiencia para que ésta no concluya que el 4k solo está disponible en las plataformas privadas, asociando las producciones de menor nivel al sistema público de radiotelevisión.

(PV/RTVE): No haremos un telediario en 4K, pero en un documental perdurable en el tiempo tenemos que hacerlo. El guionista te cuesta lo mismo, y las cámaras ya son 4K. Es cierto que el salto a esta dimensión tiene un prisma cultural, ya que implica manejar audio de última generación, más posibilidades creativas y artísticas con los colores o la adaptación de las salas de edición. Es un proceso de innovación que puede llevar años.

El segundo aspecto trabajado por la corporación es la conectividad audiovisual permanente vinculada al 5G. La pretensión de RTVE es la de mantener las cámaras conectadas las 24 horas del día para compartir el material con los compañeros en remoto y que éstos lo formateen, preparen y distribuyan. Con el 5G es posible enviar esa señal a la nube a partir de mochilas más pequeñas y potentes para que el equipo de realización pueda trabajar con ella en riguroso directo. Asimismo, también es una tecnología interesante para acercar los contenidos a lugares donde la conexión fue históricamente limitada, y que ahora es posible estabilizar.

(PV/RTVE): Hay modelos de mezcladores en la *cloud* muy interesantes. Para una gran realización de un partido no sé si da de momento, pero admitirá el uso de 5/10 entradas, lo que reducirá

los costes de producción enormemente en relación con una unidad móvil. El 5G también es interesante para llevar los contenidos de servicio público a áreas o pueblos donde la señal FM de radio no llegaba.

En esta línea, la European Broadcasting Union (EBU) ha galardonado en junio de 2022 a RTVE por sus avances en 5G con el *Technology & Innovation Award*, con el que se reconoce, fomenta y apoya a las soluciones técnicas más destacadas desarrolladas por las corporaciones de la organización. Esta candidatura, denominada ‘RTVE-5G y más allá’, fue premiada por los avances en la nueva generación de redes móviles para los medios públicos, un progreso que, según Pere Vila, director de Tecnología, Innovación y sistemas de RTVE, “proporciona más ancho de banda, menor latencia, más seguridad y menos consumo energético en el marco de esta transición digital”.

La innovación sobre la IA en el apartado de producción es el tercer pilar fundamental de la propuesta de desarrollo tecnológico de Radiotelevisión Española. La emplean en la realización automática simple, en el metadato del archivo, la generación automática de texto, subtítulo, el reconocimiento del usuario y personalización de la conversación, producción automática de vídeo, control de desinformación, monitorización de redes sociales o verificación.

(PV/RTVE): En la aplicación de IA debemos añadir control humano en cada proceso, de la misma forma que se efectúa un control debe haber retroalimentación que le permita a la máquina seguir aprendiendo y mejorar. De la misma forma, el algoritmo debe aprender con el usuario, conocerlo. No sólo recomendar contenido, sino personalizar la conversación y hacer la experiencia agradable. Que te diga: “Bienvenido, ¿Quieres ver de nuevo lo del otro día, o algo parecido? ¿Te sigue interesando?”.

Otra herramienta que están desarrollando en la corporación se dedica a la síntesis de voz vinculada a una locución automatizada. A partir de unas siete horas de narración de un locutor, el sistema es capaz de captar y emular su forma de narrar, de contar los números, las pausas, el ritmo de respiración y el tono. Ya tienen en RTVE prototipos activos que pretenden ir incorporando progresivamente, herramientas que sobre la base de los datos recibidos, redactan un titular que se puede adaptar en función del destinatario, una entrada, fotos, gráficos, además de la posterior locución, e inserción de cortes con la correspondiente edición.

En RTVE les resulta complejo integrar estas aplicaciones por la barrera cultural de la corporación, a pesar de que la intención con esta tecnología es facilitar la tarea de los profesionales vinculados y amplificar y especializar la cobertura, ofreciendo piezas personalizadas a grupos de audiencia e incluso a usuarios específicos.

3.2.2. Desarrollo de la tecnología en RTP

En el prisma tecnológico, las prioridades de la *Rádio e Televisão* de Portugal consisten en la optimización y mantenimiento de sus emisiones de audio y vídeo nativos, el desarrollo de un sistema de personalización algorítmica que complementa sus recomendaciones editoriales, la digitalización de su estructura, herramientas y rutinas productivas, así como la captación de talento joven con perfil tecnológico para la consolidación de equipos internos que gestionen y ponga en marcha las diferentes aplicaciones.

Visualizan desde la RTP la innovación de la radiodifusión desde un punto de vista práctico, lo que engloba las rutinas de producción, realización y distribución en la nube. Pretenden que todas las operaciones se completen en el interior de sus instalaciones de forma nativa, manteniendo el modelo

tradicional de la corporación y la cultura interna que caracteriza al medio de servicio público referente en el país.

Con respecto a las recomendaciones, la RTP no tiene todavía un sistema de personalización, y tampoco una técnica activa para el reconocimiento de los usuarios que entran en su plataforma. Trabajan en la implementación de este registro para hacer personalización en las distintas áreas, pero siempre respetando los valores del servicio público de comunicación, para lo que deben ofrecer una selección y vinculación de contenidos basados en la parcialidad y pluralidad.

(CB/RTP): La siguiente fase de multimedia es que el tiempo en el sitio, todo lo que es multimedia, tendrá una personalización y tendrá herramientas de indexación, de personalización, alrededor del propio usuario.

En la *Radio e Televisao* de Portugal consideran que la conjugación de parcialidad y personalización es el factor fundamental para la diferenciación del servicio público de otros actores comerciales. Su intención es la de influir en que las audiencias busquen y reciban contenidos diversos, evitando así el aislamiento o burbuja de filtro desencadenada por algoritmos que basan sus objetivos en la captación y mantenimiento de los usuarios el mayor tiempo posible delante de las plataformas.

(CB/RTP): En Netflix, por ejemplo, elijo un contenido y todas las piezas que me ofrecen a continuación está peligrosamente relacionadas. Jamás me va a recomendar un contenido que rechacé en un primer momento o por el que no mostré interés. Eso aísla al usuario, le hace visualizar la misma historia una y otra vez.

En cuanto al uso de la inteligencia artificial, la RTP la aplica en diferentes herramientas de autoaprendizaje en las áreas multimedia, pero no desde el punto de vista estrictamente puro de una IA práctica. Situarán en la corporación los instrumentos basados en esta tecnología en la parte superior del proceso de recomendación, para el rastreo y gestión de la información que proviene del algoritmo, y esbozar así un funcionamiento operativo y de calidad, complementado con una automatización que les permita ser eficientes.

Otras acciones que esperan potenciar en esta compañía en el corto y medio plazo en relación con la tecnología consisten en la verificación de contenidos, la cuestión de la veracidad y evitar el “copia-pegar” de información. Asimismo, plantean una innovación progresiva que incida sobre el servicio al cliente. Un ejemplo de ello está relacionado con la expansión del sitio web a los propios televisores, mediante la incrustación de un botón en los mandos que redirija a la audiencia directamente al apartado digital de la RTP.

Con respecto a los retos que esperan desde la *Radio e Televisao* de Portugal en relación con la tecnología en los próximos años, prevén un cambio radical de roles, donde la mayor parte de lo físico o tradicional pasará a ser virtual, en la web o en la nube. Se olvidarán poco a poco del mantenimiento físico para pasar a orientar sus acciones hacia el software y la inteligencia artificial.

(CB/RTP): El cambio va a ser brutal desde el punto de vista laboral. Vamos a cambiar a las herramientas de aprendizaje automático, de desarrollo de software y software de personalización para abandonar completamente lo que se llama tecnología electrónica. La tecnología informática protagonizará un cambio radical en el perfil de las personas que trabajan en estas áreas.

Aun así, en la RTP tienen claro que estas permutas y avances se acometerán gradualmente, con un ritmo seguro y sin comprometer ni trastocar en ningún momento los valores y objetivos centrales del servicio público de radiotelevisión, por lo que muchas de estas acciones serán progresivamente implementadas y sometidas a continuas pruebas de control.

3.3. Estrategia de captación de audiencias jóvenes en RTVE y RTP

El envejecimiento progresivo de las audiencias de los canales de televisión tradicional, en este caso de RTVE y RTP, motivó a las corporaciones a articular una nueva vía de captación, atracción y generación de valor para el grupo de audiencia juvenil (18-24), lo que cristalizó en la estructura de Radiotelevisión Española en un canal nativo digital de contenido joven, PlayZ, destinado a cubrir la brecha entre su canal infantil ‘Clan’ y el resto de propuestas de contenido adulto.

En esta línea, la *Rádio e Televisão* de Portugal apostó por los deportes electrónicos y consolidó una plataforma digital referente en el país, RTP Arena, a través de la que proyectan formatos de información y entretenimiento sobre esta temática, experimentan con formatos de cocreación con sus audiencias y con nuevos espacios como Twitch, donde son el canal más seguido en el país.

El origen de estos proyectos, así como los formatos desarrollados, canales de distribución, rutinas de creación, equipos de trabajo, perfiles profesionales, y objetivos son analizados en los siguientes apartados y sintetizados en la siguiente Tabla 4.

Tabla 4. *Proyectos de captación de audiencias jóvenes en RTVE y RTP.*

Proyectos de captación de audiencias jóvenes en RTVE y RTP	
PlayZ	RTP Arena
Año de creación	
2017	2015
Temática	
Generalista juvenil	Deportes electrónicos
Formatos trabajados	
Series de ficción; debates o <i>focus group</i> sobre actualidad; factuales variados: ciencia, música urbana, cómics, etc.; documentales.	Emisiones en vivo de <i>gaming</i> ; cobertura y transmisión de eventos nacionales e internacionales; <i>talk shows</i> ; programas de entrevistas en emisiones lineales.
Canales de distribución	
Página web dependiente de la web matriz RTVE Play. Redes sociales, principalmente: Instagram, TikTok, YouTube, Twitch.	Página web RTP Arena, independiente de la web matriz de la corporación. Redes: Twitch como referente, pequeñas píldoras en Twitter, Facebook e Instagram. Emisión semanal en tv lineal.
Equipo de trabajo	
12 personas con dedicación completa; asistencia de compañeros de otras secciones.	12 personas con dedicación completa; asistencia por compañeros de otras secciones y de freelance en grandes eventos.
Perfiles profesionales	
Periodistas, comunicadores audiovisuales o publicistas con conocimientos multidisciplinares, nativos digitales y con media de edad de menos de 30 años.	Periodistas y comunicadores audiovisuales con conocimientos en creación de contenidos digitales, edición y retransmisión de directos.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1. Canal digital de contenido joven de RTVE

PlayZ tiene su origen en 2017, cuando la dirección de digital y de contenidos digitales de RTVE decidió afrontar el envejecimiento progresivo de la audiencia de los canales tradicionales. La brecha entre el canal infantil ‘Clan’ y el resto de las propuestas de la cadena dejaba al segmento de audiencia joven (18-24 años) alejado de su programación habitual, a excepción de formatos exitosos como la vuelta del concurso musical Operación Triunfo en 2017, que ya integró una fuerte estrategia digital.

Las series de ficción son la seña de identidad de PlayZ, también el formato Gen PlayZ, orientado a la cobertura y debate sobre temas de actualidad para la gente joven, con un estilo juvenil y humorístico. Son frecuentes los factuales en el canal (programas basados en hechos reales), como *Cam On* el primer *talent show* de fotografía en España, otros sobre ciencia, música urbana o comics, y los documentales.

En PlayZ apuestan por una experimentación continua en formatos, espacios y canales de distribución, así como en el lenguaje audiovisual y la estética. Además de la difusión en su web, vinculada a la página matriz de RTVE Play, mantienen una presencia activa en los principales medios sociales navegados por su público objetivo: Instagram (164.000 seguidores), Twitch (27.700 seguidores), YouTube (838.000 suscriptores) o TikTok (776.000 seguidores), con un crecimiento progresivo que cotiza al alza desde la pandemia.

Patricia Alonso, productora ejecutiva de PlayZ, explica que su fuerte estrategia en redes les permite ser más próximos a su audiencia y elevar las tasas de participación, con unos resultados cuantitativos sorprendentes como se refleja en el crecimiento de sus perfiles, así como los cualitativos, con constantes conversaciones de valor establecidas a partir de los contenidos. El aprendizaje y retroalimentación originado a partir de esas aportaciones es uno de los valores principales y pilares del canal digital de contenido joven de RTVE.

La estrategia de producción de PlayZ se basa en la creación de contenidos nativos digitales, apostando por series transmedia interactivas y producciones en formato vertical pensadas para distribuir en Instagram *Stories*, como el caso de “Circular” (Figura 2). Asimismo, tienen una línea enfocada a contenidos urbanos, con una estrecha relación con el *freestyle* o rap improvisado, numerosos documentales y formatos de actualidad, como el ya comentado Gen de Playz.

Figura 2: Portada vertical para Instagram Stories de la serie ‘Circular’ de PlayZ.



Fuente: RTVE.

El equipo de trabajo de este espacio está compuesto por 12 profesionales con dedicación exclusiva al canal, además de la participación de compañeros de otras secciones que colaboran activamente, como el equipo de redes. El organigrama de PlayZ parte de la supervisión del jefe de contenidos del área digital de RTVE Play, y de las aportaciones de dos productoras ejecutivas, una más dedicada a actualidad y otra enfocada al entretenimiento. El resto del equipo lo componen periodistas, realizadores o productores con experiencia en entornos digitales y *social media*.

Los perfiles profesionales corresponden a comunicadores jóvenes con conocimientos multidisciplinarios, con comprensión de los lenguajes digitales y una media de edad de menos de 30 años. Estos creadores provienen de los grados de Periodismo, Comunicación Audiovisual o Publicidad, y combinan conocimientos más periodísticos con otros más técnicos como edición, realización o postproducción.

(PA/RTVE): Para nosotros las redes sociales no son un escaparate donde vendamos contenido, son espacios de distribución que casi concebimos como canales con entidad propia. Creamos contenidos específicos para estos canales en formato vertical y corta duración, que es cómo lo consume nuestro público. TikTok es el que más rápido ha crecido, es una red muy potente con unas posibilidades inimaginables.

Los objetivos a corto y medio plazo de PlayZ consisten en seguir resolviendo y cubriendo las inquietudes del público joven, de forma moderna e innovadora y situando estos contenidos en los espacios frecuentados por este segmento de audiencia en cada momento, siendo ágiles en las migraciones y estando atentos a las nuevas tendencias.

(PA/RTVE): No se trata solo de que hagamos contenidos para jóvenes, sino que éstos mismos formen parte del proceso de creación, tanto estando en plantilla como introduciéndolos como fuentes o como artistas destacados. Hemos servido de escaparate para nuevos creadores que posteriormente dieron el salto a grandes producciones o marcas internacionales.

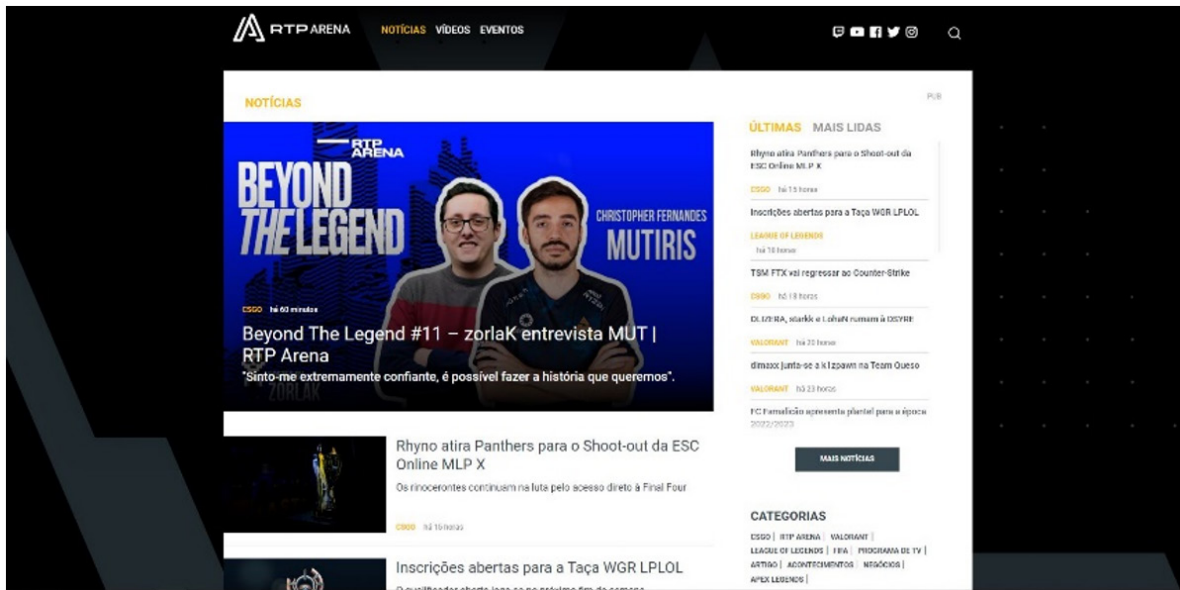
Con respecto a los resultados obtenidos en estos cinco primeros años de vida del canal, han llegado a recibir dos Premios Ondas, el primero en 2019 a su serie “Boca Norte” y en 2021 otro al mejor contenido de entretenimiento, lo que fue el reconocimiento a la trayectoria de PlayZ. Otro ejemplo de éxito es su serie “Si fueras tú”, publicada hace 4 años y que ya acumula más de 35 millones de visualizaciones.

3.3.2. Plataforma digital de deportes electrónicos: RTP Arena

La televisión pública de Portugal dirigió su estrategia de captación de audiencias jóvenes hacia el *gaming* y los *esports*, con una plataforma 360° llamada RTP Arena a través de la que se dedican a la cobertura informativa de deportes electrónicos, la retransmisión de programas y eventos en vivo nacionales e internacionales, e incluso reservan espacios en las emisiones lineales para estos formatos *talk show* y de análisis.

Los contenidos son distribuidos a través de una página web matriz (Figura 3) totalmente independiente a su portal de noticias, lo que complementan con su actividad en redes sociales, en especial Twitch, donde su canal RTP Arena CS: GO fue el más seguido en Portugal en los últimos tres años, y que en diciembre de 2022 ya acumulaba 209.312 seguidores. En el resto de sus perfiles en plataformas sociales (Facebook, Instagram o Twitter) difunden pequeñas píldoras a modo de cebo y redirección.

Figura 3: Interfaz de inicio de la página web matriz RTP Arena.



Fuente: RTP.

En las emisiones lineales proyectan un formato semanal todos los viernes en horario de prime time en el que realizan entrevistas a personajes conocidos del mundo de los ciberdeportes, así como a especialistas que ofrecen juicios de valor y recomendaciones para los seguidores de esta disciplina. Con esto consiguieron que parte de los usuarios frecuentes en sus sitios digitales se desplazaran a la televisión convencional, un éxito inédito en la corporación.

(DR/RTP): En la televisión tradicional emitimos 35 veces por año, y en horarios potentes de la parrilla. El programa comenzó como un repaso de las principales noticias de *gaming* de la semana, pero nos dimos cuenta de que era muy superficial y lo convertimos en un *talk show* con profesionales del sector. Estos dan claves de su metodología, e incluso juegan partidas en directo explicando algunos trucos.

Figura 4: Programa de metodología de juego en RTP Arena con profesionales del gaming.



Fuente: RTP Arena.

La interacción y conversación bidireccional activa entre creadores de contenido y consumidores es una de las principales herramientas de RTP Arena para conseguir consolidar una comunidad alrededor de sus diferentes formatos. Con esto consiguen una mantener una audiencia estable y fiel, que crece de forma progresiva y estructurada, y que a su vez consume una propuesta de *gaming* asociada a los valores de un medio de servicio público, lo que se ve representado en una mayor pluralidad en los videojuegos empleados, en la cobertura de contenidos y competiciones locales, y en el refuerzo de la identidad nacional, al priorizar la participación en los programas de jóvenes jugadores locales.

Los objetivos de los profesionales integrantes de este proyecto se concentran en seguir siendo una plataforma de referencia en el ecosistema *esports* del país, además de crecer en el ámbito internacional, llegando a consolidarse en el medio plazo como un espacio al que usuarios de todo el mundo acudan para visualizar la retransmisión y organización de grandes eventos y competiciones.

(DR/RTP): Como coordinador del proyecto trato de dar el mayor número de oportunidades a todos los creadores, así como opciones para la toma de decisiones y para aportar ideas. No queremos que este proyecto sea una iniciativa aislada, queremos que siga creciendo, cada vez con más contenidos, y de mayor calidad, crear una comunidad potente. La previsión para los próximos años es optimista, queremos ser una plataforma donde las competiciones quieran transmitirse.

En relación al equipo de trabajo que está detrás de esta plataforma, se compone por 12 profesionales que se enfocan 100% al proyecto, lo que se complementa con colaboraciones puntuales de compañeros de los departamentos de deportes, audiovisuales o tecnología, y de contrataciones ocasionales de freelance para la cobertura de grandes eventos. La jerarquía es horizontal y parte de la coordinación del responsable de RTP Arena y gestor de producto, Daniel Rodríguez.

4. Discusión y Conclusiones

Las presiones políticas, presupuestarias y tecnológicas a las que llevan expuestos los medios públicos europeos desde la primera década de este siglo (Iosifidis, 2010), así como a otras presiones desencadenadas por la pérdida de audiencia, la necesidad de innovar, o la independencia editorial (Bonini y Pais, 2017), hace que la exploración de políticas estratégicas de innovación, y el análisis del encaje de las tecnologías en el contexto mediático actual, suponga una tarea necesaria para proyectar el valor de los medios de servicio público hacia el futuro.

En las páginas anteriores se ha desarrollado un análisis descriptivo de la propuesta de innovación de los entes públicos de radiodifusión de escala nacional de la península ibérica, RTVE y RTP, atendiendo a tres apartados: estrategia, tecnología, y captación de públicos jóvenes. Con los resultados obtenidos es posible concluir que en la sección de innovación estratégica ambas compañías priorizan una actualización incremental o evolutiva, desafiando con sus valores de servicio público, y con esta renovación de mentalidad, a la innovación abierta o disruptiva (Chesbrough, 2003) planteada por las nuevas plataformas digitales.

Esta innovación conceptual, orientada a una renovación plena, transversal, pero progresiva de las emisoras públicas, será fundamental en la próxima etapa de medios para atajar los cinco principales problemas diagnosticados por Tambini (2015) en relación con los medios de servicio público: audiencias en descenso; financiación en declive; misión en disputa; la amenaza de la digitalización a sus propuestas tradicionales; y la agresiva competencia de las operadoras privadas.

En Radiotelevisión Española esta filosofía innovadora está vinculada a la optimización de la experiencia del usuario, a la reinención de narrativas y al enfoque *mobile first*, mientras que en la *Rádio e Televisão* de Portugal trabajan en la renovación del lenguaje y de su modelo clásico de creación, incorporando a nuevos comunicadores con ideas revitalizadas adaptadas a las redes sociales.

Los laboratorios de innovación, también llamados *medialabs* o *labs*, se han consolidado desde 2010 como un fenómeno en expansión en los medios internacionales punteros (Salaverría, 2015), suponiendo “una unidad interna de la empresa periodística, dotada de cierto grado de autonomía operativa y equipo humano propio, cuyo cometido es idear y promover innovaciones de carácter tecnológico”. En este sentido, la reciente creación en RTP de un departamento burbuja para la gestión y ejecución de innovación se contrapone al planteamiento de RTVE, con tres estructuras diferentes -Centro de Innovación, Lab de Innovación y espacio de Nuevos Medios- y con la visión de difuminar las fronteras de innovación para que esta fluya instintivamente por toda su estructura. Será de interés analizar durante los próximos años si finalmente la innovación se termina por interiorizar en el personal de las televisiones o si siguen existiendo y consolidándose departamentos de aceleración y promoción de estos procesos.

En el apartado tecnológico, ambas corporaciones coinciden en la necesidad de digitalizar progresivamente sus infraestructuras de TI (tecnología de la información), lo que abarca los recursos audiovisuales, sistemas, o software. En este sentido, RTVE ha consolidado una mayor apuesta por iniciativas disruptivas basadas en inteligencia artificial, la conectividad audiovisual permanente o la ultra alta definición, en tanto que la RTP da preferencia a un mayor componente cultural, como la optimización y mantenimiento de sus emisiones de audio y vídeo nativos.

Los profesionales vinculados a estas facetas de producción y distribución parten de perfiles especializados nativos en entornos digitales, con competencias multidisciplinares y donde la adaptabilidad al cambio se alza como la habilidad más valorada en un contexto con alteraciones constantes. Aun así, desde las corporaciones coinciden en que los valores y aptitudes clásicas del periodista tradicional deben conservarse, ya que por sí sola la tecnología “no mejora las competencias ni habilidades del comunicador”, por lo que la formación en las universidades debe fortalecer y preservar ambas facetas (López-García *et al.*, 2017).

Desde la irrupción de las redes sociales en 2006, las experiencias en entornos digitales de las televisiones públicas se han centrado en el testeo de nuevos formatos y contenidos transmedia, tanto para el apartado de información como de entretenimiento (Azurmendi, 2018). Siguiendo esta idea, la necesidad por captar y consolidarse como una alternativa de interés para el público joven cristaliza en el caso de RTVE en PlayZ, un canal generalista juvenil nativo digital con modernos formatos de actualidad y entretenimiento, mientras que la plataforma RTP Arena de la *Rádio e Televisão* de Portugal está centrada exclusivamente a los deportes electrónicos, y más enfocada a las retransmisiones en directo, las que han conseguido trasladar a sus emisiones lineales, lo que supone un importante trasvase de usuarios de la red a la televisión tradicional.

Los contenidos de RTP Arena se proyectan en una página web independiente a la web matriz de RTP, y tienen a Twitch como plataforma social referente del proyecto. Esto se contrapone a la realidad de PlayZ, con una web dependiente, integrada en RTVE Play, y siendo Twitch la red social en la que han encontrado una mayor dificultad de penetración, lo opuesto a TikTok, donde han alcanzado un crecimiento exponencial en la última etapa.

Los límites que encuentran estas corporaciones en su tarea innovadora están relacionados con las barreras culturales en sus propias estructuras, la crisis de reputación que acecha al sistema público

de televisión y que condiciona en muchas ocasiones el desarrollo de propuestas arriesgadas, la desinformación, o la competencia con las propuestas de los operadores privados, lo que dificulta el tener una presencia real y relevante en la vida de las personas. El fin último de todos los esfuerzos de RTVE y RTP consiste en recuperar la confianza de sus audiencias, ya que, a su juicio, un medio de servicio público, sin público, pierde su razón de ser.

5. Referencias

- Azurmendi, A. (2018). Reconectar con la audiencia joven. Narrativa transmedia para la transformación de la televisión de servicio público en España, Francia, Alemania y Reino Unido. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 927-944.
- Bonini, T., & Pais, I. (2017). Hacking Public Service Media Funding: A Scenario for Rethinking the License Fee as a Form of Civic Crowdfunding. *International Journal on Media Management*, 19(2), 123-143.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Comisión Europea. (2020). *Libro Blanco sobre la inteligencia artificial –un enfoque europeo orientado a la excelencia y la confianza–*. Comisión Europea. <https://bit.ly/3TqffJg>
- Costa-Sánchez, C. (2018). La reputación del servicio audiovisual público en la era post-tv. El caso RTVE. En: S. Pérez-Seijo, M. Rodríguez-Castro y M. Túnnez-López (Eds.), *Debates sobre valores e indicadores del servicio audiovisual público en Europa* (pp. 97-110). Cuadernos Artesanos de Comunicación. <https://www.doi.org/10.4185/cac142>
- Fagerberg, J. (2003). *Innovation: A Guide to the Literature*. Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo.
- 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>
- Glowacki, M., & Jackson, L. (2013). *Public media management for the twenty-first century: Creativity, innovation, and interaction*. Routledge.
- Iosifidis, P. (2010). Retos y estrategias del servicio público de televisión en Europa. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review*, 7-21.
- Khajeheian, D., & Tadayoni, R. (2016). User innovation in public service broadcasts: creating public value by media entrepreneurship. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 14(2), 117-131.
- López-García X., A. Rodríguez Vázquez y X. Pereira-Fariña (2017). Competencias tecnológicas y nuevos perfiles profesionales: desafíos del periodismo actual. *Comunicar*, 53(4). <https://doi.org/10.3916/C53-2017-08>
- López-Golán, M, Rodríguez-Castro, M. y 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://dx.doi.org/10.7764/cdi.45.1350>

- Mitchelstein, E., & Boczkowski, P. J. (2009). Between tradition and change: A review of recent research on online news production. *Journalism*, 10(5), 562-586. <https://www.doi.org/10.1177/1464884909106533>
- Ortiz Sobrino, M. A. y López Vidales, N. (2012). Radiotelevisión Portuguesa (RTP) y Radiotelevisión Española (RTVE): dos caminos paralelos, dos destinos diferentes. *Derecom*, 9, 12-16.
- Ostertag, S. F., & Tuchman, G. (2012). When innovation meets legacy. Citizen journalists, ink reporters and television news. *Information, Communication & Society*, 15(6), 909-931. <https://www.doi.org/10.1080/1369118X.2012.676057>
- 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. <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/659>
- Real Rodríguez, E., Agudiez Calvo, P. y Subires Mancera, P. (2020). *Los retos de la televisión pública en España ante el mercado único digital europeo: estrategias multipantalla, innovación y renovación de los mandatos del servicio público*. <https://bit.ly/3LARhTw>
- Reuters Institute. (2016). *Digital News Report*. Reuters Institute. <https://bit.ly/3LDARto>
- RTVE. (2013). RTVE participa en una experiencia pionera en Europa de producción de televisión en 4K o ultra alta definición. RTVE. <https://bit.ly/3FBaT66>
- RTVE. (2017). RTVE emitirá el relevo de guardia del Palacio Real en la primera retransmisión en directo en 4K HDR de España. RTVE. <https://bit.ly/3LyipSS>
- RTVE. (2022). RTVE emitirá el Mundial de Catar en UHD-4K en abierto por TDT y con calidad HDR. RTVE. <https://bit.ly/3FBZyCF>
- Salaverría, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *El Profesional de la Información*, 24(4), 397-404. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.06>
- Schmitz Weiss, A., & Domingo, D. (2010). Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice. *New Media & Society*, 12(7), 1156-1171. <https://doi.org/10.1177/1461444809360400>
- Schumpeter, J. (1975). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper.
- Spyridou, L.P., Matsiola, M., Veglis, A, Kalliris, G, & Dimoulas, C. (2012). Journalism in a state of flux: Journalists as agents of technology innovation and emerging news practices. *International Communication Gazette*, 75(1), 76-98. <https://www.doi.org/10.1177/1748048512461763>
- Tambini, D. (2015). Five theses on public media and digitization: From a 56-country study. *International Journal of Communication*, 9(2015), 1400-1424.
- Tortoise Media. (2021). *The global AI index*. Tortoise Media. <https://www.tortoisemedia.com/>
- UER. (2014). *Public Service Values. Editorial Principles and Guidelines*. European Broadcasting Union. <https://www.ebu.ch/guides/public-service-values-editorial-principles>
-

Van den Bulck, H., Donders, K., & Ferrell, G. (2017). *Public Service Media in the Networked Society. What Society? What Network? What role?* RIPE. <https://goo.gl/x8bBP2>

Villafañe, J., Ortiz-de-Guinea-Ayala, Y. y Martín-Sáez, J.-L. (2020). Reputación de los medios de comunicación españoles. *El Profesional de la Información*, 29(4). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.07>

AUTOR/ES

César Feiras Ceide

Investigador predoctoral en el grupo ‘Novos Medios’ de la Universidad de Santiago de Compostela.

César Feiras Ceide es investigador predoctoral en la Universidad de Santiago de Compostela. Máster en Periodismo y Comunicación Multimedia (USC, 2021) y graduado en Periodismo y en Comunicación Audiovisual (USC, 2020). Su campo de investigación está vinculado a los medios de comunicación públicos europeos, prestando especial atención a las propuestas de innovación e inteligencia artificial de estos. También ha trabajado y publicado sobre el impacto de la IA en la educación y medios en el contexto europeo. Es miembro del equipo de trabajo del proyecto “Medios audiovisuales públicos ante el ecosistema de las plataformas: modelos de gestión y evaluación del valor público de referencia para España” (PID2021-122386OB-I00), financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (España), AEI y Feder, UE; y de la ‘Cátedra RTVE-USC sobre Medios de Servicio Público en Europa’.
cesar.feiras@rai.usc.es

Índice H: 6

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-5606-3236>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=a9slveEAAAAJ&hl=es&oi=ao>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Cesar-Feiras-Ceide>

Academia.edu: <https://novosmedios.academia.edu/CFeirasCeide>

Miguel Túñez López

Investigador del grupo ‘Novos Medios’ de la Universidad de Santiago de Compostela.

Miguel Túñez es profesor de gestión de la comunicación. IP1 del proyecto “Medios audiovisuales públicos ante el ecosistema de las plataformas: modelos de gestión y evaluación del valor público de referencia para España” (PID2021-122386OB-I00), financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (España), AEI y Feder, UE; y director de la Cátedra Institucional RTVE-USC sobre Medios de Servicio Público en Europa. Su investigación se centra en los medios de titularidad pública y en el impacto de la inteligencia artificial en la comunicación y en el periodismo.
miguel.tunez@usc.es

Índice H: 26 (H10, 54)

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-5036-9143>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=fGFou0MAAAAJ&hl=es&oi=ao>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Miguel-Tunez-Lopez-2>

Jorge Pedro Sousa

Investigador de ICNOVA – Instituto de Comunicação da NOVA y catedrático de la Universidad Fernando Pessoa.

Jorge Pedro Sousa es profesor catedrático de historia del periodismo y de periodismo. Coordinador del Doctorado en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Fernando Pessoa. Su investigación se centra en la historia del periodismo en Portugal y en el mundo. Dirigió tres proyectos de investigación con financiación pública obtenida en concursos competitivos, con una duración total de diez años y alrededor de 750 mil euros de inversión captada, el último de los cuales – Hacia una historia del periodismo en Portugal – finalizó el 30 de septiembre de 2022 (PTDC/COM-JOR/28144/2017).

jpsousa@ufp.edu.pt

Índice H: 24

Orcid ID: <http://orcid.org/0000-0003-0814-6779>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=X6I29ysAAAAJ>

Academia.edu: <https://ufp.academia.edu/jorgepedrosousa/>