
Miscellaneous

César Fieiras Ceide

<https://orcid.org/0000-0001-5606-3236>
cesar.fieiras.ceide@usc.es
Univ. de Santiago de Compostela

Martín Vaz Álvarez

<https://orcid.org/0000-0002-4848-9795>
martin.vaz@upf.edu
Universitat Pompeu Fabra

Miguel Túñez López

<https://orcid.org/0000-0002-5036-9143>
miguel.tunez@usc.es
Univ. de Santiago de Compostela

Recibido

25 de octubre de 2023

Aprobado

18 de marzo de 2024

© 2024

Communication & Society

ISSN 0214-0039

E ISSN 2386-7876

www.communication-society.com

2024 – Vol. 37(3)

pp. 107-123

Cómo citar este artículo:

Fieiras Ceide, C., Vaz Álvarez, M. & Túñez López, M. (2024). Construyendo el futuro de los Medios de Servicio Público europeos: prioridades de innovación, puntos clave y áreas de optimización, *Communication & Society*, 37(3), 107-123. <https://doi.org/10.15581/003.37.3.107-123>

Construyendo el futuro de los Medios de Servicio Público europeos: prioridades de innovación, puntos clave y áreas de optimización

Resumen

La plataformización y la entrada en el mercado televisivo internacional de los grandes prestadores de servicios de vídeo a la carta (VoD) ha impactado sobre el conjunto de agentes del sector, así como sobre las normas operativas, hábitos de consumo y modelos de financiación, producción y distribución. En el caso de los medios públicos, la innovación se concibe como motor estratégico y única alternativa sostenible para su supervivencia, reposicionamiento y renovación para ser relevantes para la ciudadanía. Esta investigación analiza 15 corporaciones europeas de radiotelevisión pública de Alemania (ARD), Austria (ORF), Bélgica (VRT y RTBF), Dinamarca (DR), España (RTVE), Finlandia (Yle), Francia (France TV), Gran Bretaña (BBC), Países Bajos (NPO), Irlanda (RTÉ), Italia (RAI), Portugal (RTP), Suecia (SVT) y Suiza (RTS). Se realizaron un total de 18 entrevistas a altos directivos de estas corporaciones y a una miembro de la EBU para arrojar luz sobre las prioridades de innovación, puntos clave y áreas de optimización, lo que permite identificar las líneas conceptuales, estratégicas y de funcionamiento que seguirán estos medios en la próxima etapa. Se concluye que estas emisoras focalizan sus esfuerzos en la implementación transversal de la alta tecnología, particularmente la IA, para la mejora de sus rutinas operacionales de producción y distribución; en el asentamiento y mejora de sus plataformas VOD; en el posicionamiento digital y la ciberseguridad; en la creación de comunidades estables; en la optimización de la experiencia de usuario (UX) y la captación y búsqueda de relevancia para un público joven (16-25) frecuentemente distante de sus prestaciones.

Palabras clave

Innovación, periodismo, medios de servicio público, estrategia, experiencia de usuario, inteligencia artificial, metaverso, televisión.

1. Introducción

La innovación se articula como el motor estratégico o línea conceptual de actuación que impregna todas las secciones, acciones e ideas encaminadas en los medios de comunicación para construir una versión mejor de sí mismos, proyectada en el futuro, pero con el foco en la agenda y necesidades de hoy. Este proceso de renovación, optimización y reposicionamiento está vinculado en el caso de los medios de servicio público (PSM) a su valor público, caracterizado por factores como el compromiso con la ciudadanía, la garantía de la credibilidad o la promoción económica regional, siendo este valor distintivo con respecto al propósito de las operadoras comerciales (Cañedo, Rodríguez-Castro & López-Cepeda, 2022).

Es una realidad que la llegada de Netflix y de las plataformas predominantes de VOD al ecosistema mediático ha dinamizado el resto de actores del sector. Las emisoras “heredadas” que existían antes de internet son las que se ven más afectadas por estos desarrollos (Raats & Jensen, 2020) y, en el caso del PSM, sus estrategias de crecimiento y reposicionamiento dependen directamente de sus respectivos contextos nacionales, del grado de apoyo gubernamental, de sus prioridades políticas y regulatorias, del papel y estatus del PSM en cada país, de factores culturales y del tamaño del mercado, entre otros factores (D’Arma, Raats & Steemers, 2021).

Los PSM tienen un papel fundamental que desempeñar en esta esfera pública transformada por el proceso digitalizador (Habermas, 2021), para lo que necesitan, como mínimo, mantener los niveles presupuestarios debido a la creciente competencia de las operadoras comerciales (Donders, 2019). Este giro digital presenta importantes desafíos teóricos, políticos y estratégicos para la creación de la versión futura del PSM, en un contexto en el que todavía existe apoyo por parte de la ciudadanía, a pesar de que este varíe considerablemente entre países y regiones (Donders, 2021).

Para que el PSM sea significativo para la ciudadanía es crucial que trabaje con foco en el concepto de contribución a la sociedad, pero este valor es inútil si se concibe como un mero instrumento de *marketing* o de comunicación corporativa para justificar la existencia de estos medios, en lugar de para garantizar una mejora operativa para que el PSM sirva al interés del público y suponga una aportación por la que merezca la pena pagar (Puppis & Ali, 2023).

El objetivo central de este proyecto de investigación consiste en concretar cuáles son los puntos clave, prioridades y áreas centrales de innovación de los principales medios públicos de Europa para construir su versión futura, entendiéndose que conocer los conceptos y tendencias que comienzan a integrarse en su planificación estratégica permitirá anticipar el funcionamiento, comportamientos y senderos que seguirá el PSM en su próxima etapa. También se pretende determinar cuál es el procedimiento habitual en estas corporaciones para el desarrollo y puesta en marcha de ideas, conocer sus preocupaciones y previsiones de avance, así como extraer nociones y tendencias comunes aplicables al conjunto del sector. De esta forma, se analizan 15 corporaciones de radiotelevisión pública a través de 18 entrevistas a profesionales de alta dirección de su estructura. Para este propósito se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- RQ1. ¿Cuáles son las áreas principales, conceptos o tecnologías sobre las que los medios públicos de Europa prevén poner en foco en los próximos años para construir su versión futura?
- RQ2. ¿Cómo se gestionan los flujos de innovación y la puesta en marcha de proyectos innovadores en las estructuras internas de estos medios?
- RQ3. ¿Cuáles son las prioridades de innovación que componen la línea estratégica de actuación de estos medios?
- RQ4. ¿Cuáles son las previsiones de avance y retos de futuro que avistan estas emisoras en el corto y medio plazo para renovarse y mantener la relevancia para sus audiencias?

En el caso de los medios de servicio público de Europa, no se identifican investigaciones previas a este estudio que profundicen de forma transversal en los diferentes conceptos, tecnologías o prismas de innovación que son prioritarios para el sector y que prevén que serán

relevantes para su renovación en el corto y medio plazo, por lo que este proyecto ofrece una panorámica completa sobre esta materia de interés tanto para la comunidad académica como para los profesionales de los medios, pues permite intuir la dirección que tomarán las radiotelevisiónes públicas en su próxima etapa.

2. Perspectivas, estrategias y planes de innovación en los Medios de Servicio Público Europeos

La innovación es uno de los compromisos de servicio público que los PSM adquieren con la sociedad, definido además en la Asamblea General de la Unión Europea de Radiodifusión como uno de los seis valores principales que determinan por qué las radiotelevisiónes públicas son indispensables en sociedades verdaderamente democráticas (EBU, 2012).

Sin embargo, que la innovación en los PSM sea un compromiso no significa que hayan de innovar simplemente por imperativo, sino que, además, como han descrito algunos autores, los Medios de Servicio Público son también aquellos más legitimados y con mejor posicionamiento contextual para hacerlo. Particularmente, Donders, Raats y Tintel (2020), han argumentado que los PSM son legítimos y capaces de asumir estos retos por 4 razones principales:

1. Los PSM tienen un historial de innovación, respaldado por el principio de universalidad, que es una de sus actividades fundamentales. Este principio les ha confiado tradicionalmente la distribución de servicios a todos los públicos, lo que a menudo requiere importantes desarrollos tecnológicos e inversiones.
2. La innovación es muy contextual. Los PSM, profundamente arraigados en los tejidos históricos, políticos, económicos, sociales y culturales de los Estados nacionales, están mejor posicionados que los conglomerados internacionales para liderar la innovación (Donders *et al.*, 2012).
3. Las corporaciones públicas cuentan con presupuestos relativamente estables, lo que les permite afrontar riesgos específicos asociados a la inversión en innovación.
4. Dado que los organismos públicos de radiodifusión están obligados a priorizar el interés público sobre el desarrollo del mercado, los resultados financieros o la eficiencia, son los más adecuados para tener en cuenta factores como la calidad, la diversidad y el acceso en el desarrollo de innovaciones tecnológicas (Donders, Raats & Tintel, 2020).

En los últimos tiempos, nuestra noción de innovación en el ecosistema mediático se ha apoyado fundamental en el desarrollo tecnológico, impulsada en primera instancia por lo que conocemos como periodismo “hi-tech” (López-García & Vizoso, 2021), donde se comenzaron a usar drones y realidad virtual, y más recientemente por la aparición de avances realmente significativos en áreas como la Inteligencia Artificial, y particularmente en la IA generativa como ChatGPT, Bard y una creciente lista de nuevas herramientas.

Si bien es cierto que la irrupción de la IA generativa en el panorama audiovisual tuvo el efecto de reconducir gran parte de las tareas periodísticas tradicionales vinculadas a las diferentes fases del *newsmaking*, provocando que los medios pusieran en marcha planteamientos estratégicos de reconversión y de captación de nuevos profesionales cualificados, este fenómeno todavía no tiene un efecto directo en la captación de profesionales con aptitudes específicas en Inteligencia Artificial (Fieiras, Ufarte & Vaz, 2023), probablemente debido a la dificultad para encontrar estos perfiles en el mercado. Las circunstancias actuales invitan a pensar que la capacidad y agilidad de integración de estos nuevos perfiles profesionales adaptados a los avances tecnológicos inminentes del sector serán unos de los mayores retos en innovación de los próximos años en los PSM europeos.

Paralelo a la integración de estos nuevos perfiles se sitúa el desarrollo de las hojas de ruta de la innovación, como mencionamos anteriormente, muy marcadas por la tecnología y en particular el vértice entre los valores de servicio público y la Inteligencia Artificial, especialmente discutido en la academia en los últimos años (Fieiras, Vaz & Túnuez, 2022; Sørensen & Hutchinson, 2018; Sørensen & van den Bulck, 2018; van den Bulck & Moe, 2018). En el caso

particular de las estrategias de desarrollo tecnológico, además de la IA generativa, la discusión sobre el despliegue de sistemas de recomendación algorítmicos, la gestión de datos personales de la audiencia o la distribución de según qué tipo de contenido de forma automatizada se enfoca de diferentes formas entre los principales PSM europeos.

Por ejemplo, existen diferencias al establecer o adquirir sistemas de recomendación basados en algoritmos. Entidades como YLE, VRT, RTBF, NPO y SVT optan por desarrollar sus propias tecnologías y conceptos (con el propósito de tener un mayor control sobre ellas y que estas atiendan a las necesidades particulares de su propia audiencia), aunque a menudo las combinan con herramientas de proveedores externos para optimizar su funcionamiento. YLE, por ejemplo, selecciona cuidadosamente sus colaboraciones eventuales, buscando empresas que comprendan su misión y valores, de la misma manera que se elegiría a un empleado. Por otro lado, la BBC está evaluando y trabajando en la transición de sistemas externos a soluciones propias, procurando un mayor “control, comprensión y transparencia”. En contraste, RAI optó por soluciones de proveedores que requieren solo personalización, evitando invertir en desarrollo propio debido a la necesidad inmediata de tecnología y el deseo de no destinar recursos humanos, tiempo o dinero en desarrollo. Por su parte, la DR indica que muchos de sus homólogos en el sector de Medios de Servicio Público (PSM) creen que las soluciones compradas a empresas no son efectivas ni fáciles de manejar, aunque ellos mismos han tenido experiencias positivas con estas (Fieiras, Vaz & Túniz, 2023).

En este sentido, es necesario mencionar que, si bien son cada vez más los PSM europeos que comienzan a integrar estas tecnologías, lo cierto es que por el momento siguen siendo las corporaciones con mayores presupuestos las que lideran los avances más relevantes (Fieiras, Vaz & Túniz, 2022), con lo que podemos entender que la aplicación eficaz de estas tecnologías depende en gran medida del músculo económico de las corporaciones para destinar recursos al desarrollo de estos sistemas y su mantenimiento.

Teniendo en cuenta la inminencia de la integración de estas tecnologías y tomando nota de lo descrito en algunos informes como el último *Reuters report on Journalism, Media and Technology Trends and Predictions* (Newman, 2024), donde se destaca que la “vasta mayoría” de contenidos *online* serán de creación sintética para el año 2026, los PSM europeos han de establecer y adaptar modelos metodológicos que les permitan predecir y aplicar la innovación con la mayor agilidad posible. Un ejemplo de estas metodologías, ya aplicada por la Yle en Finlandia y la NPO en los Países Bajos, es el planteamiento de los 3 horizontes de crecimiento (Baghay, Coley & White, 1999), que consiste en la creación de 3 escenarios de actividad (simultáneos) que habilitan espacios para la innovación y preparan a los equipos para los futuros avances. Estos tres horizontes se definen de la siguiente manera:

Horizonte 1 (H1): Se centra en el negocio principal y tiene como objetivo mejorar el rendimiento de los productos/servicios actuales para generar ingresos constantes e incrementales. Suelen ser iniciativas de bajo riesgo que se centran en mejorar y ampliar el modelo de negocio existente.

Horizonte 2 (H2): Implica oportunidades emergentes que tienen potencial para un crecimiento sustancial. Estas iniciativas suelen encontrarse en una fase piloto o inicial de desarrollo y requieren una inversión considerable. Deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la corporación pero representar nuevas áreas de crecimiento potencial.

Horizonte 3 (H3): Consiste en ideas para el crecimiento futuro, como modelos de negocio o tecnologías radicalmente nuevos. Se trata de iniciativas a largo plazo con un alto grado de incertidumbre, pero también con un elevado potencial de crecimiento futuro. Requieren una inversión significativa en investigación y desarrollo.

3. Metodología

Este estudio analiza las estrategias de innovación, puntos clave y áreas prioritarias de optimización de 15 televisiones públicas de Europa y detalla las previsiones y retos de futuro que dichas televisiones prevén para el sector mediático en los próximos años. Los principales objetivos de este proyecto son los siguientes:

- O1. Identificar las áreas principales de innovación sobre las que las emisoras públicas de Europa centran sus esfuerzos, así como conocer cómo estas corporaciones gestionan y ejecutan la puesta en marcha de ideas y procesos innovadores.
- O2. Determinar las prioridades de innovación específicas de cada una de estas corporaciones para extraer tendencias comunes para el sector.
- O3. Concretar sus previsiones de futuro y los retos que prevén para el sector de medios públicos en los próximos cinco años.

Para cumplir con estos objetivos, esta investigación se plantea como un proyecto exploratorio descriptivo con hipótesis ciega. Se utilizan métodos cualitativos y se realizan entrevistas personales en profundidad con los directores de innovación, estrategia e inteligencia artificial de los canales de televisión públicos de Alemania (ARD), Austria (ORF), Bélgica (VRT y RTBF), Dinamarca (DR), España (RTVE), Finlandia (Yle), Francia (France TV), Gran Bretaña (BBC), Países Bajos (NPO), Irlanda (RTÉ), Italia (RAI), Portugal (RTP), Suecia (SVT) y Suiza (RTS), así como la coordinadora de Datos e IA de la EBU; utilizando la técnica Delphi y en dos rondas separadas.

Para realizar una selección pertinente de los profesionales participantes en el estudio y cumplir con los propósitos planteados, y para que sus aportaciones sean representativas de la línea estratégica de su corporación, se ejecuta una primera ronda de consulta a las emisoras para identificar quién se encarga de gestionar los procesos de innovación en su estructura. A pesar de que la respuesta habitual se relaciona con puestos de alta dirección dentro de las organizaciones, se distinguen matices en su formación y ocupaciones finales, que varían entre perfiles con un mayor componente tecnológico, estratégico, de digitalización, gerencia o de I+D, lo que enriquece la muestra y los resultados obtenidos.

De esta forma, se seleccionó una muestra intencional de conveniencia y se amplió mediante muestreo bola de nieve a partir de los aportes de los entrevistados, y se realizó una segunda consulta para aclarar los detalles de la información recolectada. Se trabajó con un cuestionario semiestructurado que nunca superó las 9 preguntas y en el que se incluían preguntas específicas dependiendo de la corporación entrevistada. Aun así, las preguntas comunes formuladas a todos los profesionales fueron las siguientes:

- Pregunta 1. ¿Qué aspectos prioriza tu corporación para innovar en el corto plazo?
- Pregunta 2. ¿Qué temas considerarías que serán el foco de las estrategias de innovación de los medios públicos en los próximos años?
- Pregunta 3. ¿Cómo se gestiona la innovación en tu corporación y en qué subáreas la dividís?
- Pregunta 4. ¿Cuáles son los canales o vías mediante los que se aplica la innovación en tu corporación?
- Pregunta 5. ¿Cuáles son vuestros proyectos innovadores más llamativos e impactantes?
- Pregunta 6. ¿Cómo crees que progresará el sector de los medios públicos en los próximos cinco años en términos de innovación? ¿Dónde prevés el mayor progreso?
- Pregunta 7. ¿A qué retos crees que se enfrentarán las emisoras públicas en los próximos años en relación con la innovación?

Los principales bloques temáticos en todos los encuentros fueron: puntos clave de la estrategia e innovación de estos medios; impacto de las nuevas tecnologías en sus rutinas profesionales; digitalización, recomendadores de contenidos y plataformas VOD; cocreación y relación con su audiencia; y diagnóstico y estrategia.

Se realizaron treinta y cinco contactos y finalmente se validó una muestra de conveniencia compuesta por 18 profesionales de 15 corporaciones de radiotelevisión pública, que

participaron representando a sus empresas de PSM de los tres modelos mediáticos (polarizado-pluralista, liberal y democrático-corporativista) descritos por Hallin y Mancini (2004). De esta forma, se revisó si existían similitudes en las estrategias de innovación de corporaciones del mismo sistema, y si el paradigma funcionaba en este caso o si sería necesario redefinir nuevos modelos comparativos multidisciplinares que permitieran analizar la innovación en el PSM. En la siguiente Tabla 1 se presenta el panel final de 18 profesionales:

Tabla 1. Muestra intencional de conveniencia de las radiotelevisiónes públicas europeas.

Abreviatura	Nombre	Corporación	Carga
(GA/RAI)	Gino Alberico	RAI	<i>Director de I+D</i>
(BT/BBC)	Bill Thompson	BBC	<i>Jefe de Investigación y Desarrollo</i>
(GM/RTP)	Gonzalo Madail	RTP	<i>Director de Innovación de RTP y el Canal de la Memoria</i>
(UG/RTVE)	Urbano García	RTVE	<i>Director de Innovación y Digital</i>
(DC/RTVE)	David Corral	RTVE	<i>Responsable de Innovación</i>
(DB/VRT)	Dieter Boen	VRT	<i>Innovación Director</i>
(EV/NPO)	Egón Verharen	NPO	<i>Líder de innovación</i>
(EB/RTS)	Eric Borgo	RTS	<i>Responsable de Innovación en RTS</i>
(JF/RD)	Jacob Faarvang	DR	<i>Gerente de Productos Digitales</i>
(JP/BBC)	Judy Parnal	BBC	<i>Jefe de Normas e Industria</i>
(JL/SVT)	Johan Linden	SVT	<i>Estrategia Director</i>
(JS/ARD)	Jonas Schlatterbeck	ARD	<i>Director de contenidos en ARD Online</i>
(KP/ORF)	Karl Petermichl	ORF	<i>Jefe de Gobernanza, Estrategia e Innovación</i>
(KB/ FranceTV)	Kati Bremme	France TV	<i>Directora de Innovación</i>
(LG/UER)	Lalya Gaye	UER	<i>Coordinador de Iniciativas de IA y Datos</i>
(LV/RTBF)	Loïc de Visscher	RTBF	<i>Innovación Director</i>
(RW/RTÉ)	Richard Waghorn	RTÉ	<i>Director de Operaciones, Tecnología y Transformación</i>
(JK/Yle)	Jarno Koponen	Yle	<i>Jefe de Inteligencia Artificial y Personalización, Yle News Lab</i>

Fuente: elaboración propia.

En relación con los modelos mediáticos de Hallin y Mancini, la muestra de corporaciones se divide de la siguiente manera:

Tabla 2. Distribución de la muestra de emisoras públicas según el modelo de Halin y Mancini (2004).

Polarizado pluralista	Democrático corporativista	Liberal
France TV (Francia) RAI (Italia) RTP (Portugal) RTVE (España)	ARD (Alemania) DR (Dinamarca) NPO (Países Bajos) ORF (Austria) RTBF (Bélgica) RTS (Suiza) SVT (Suecia) VRT (Bélgica) Yle (Finlandia)	BBC (Gran Bretaña) RTÉ (Irlanda)

Fuente: elaboración propia.

Las reuniones se realizaron mediante videollamada a través de Microsoft Teams, Skype o Google Meet entre el 20 de enero de 2022 y el 30 de abril de 2023, con una duración media de 40 minutos. Los encuentros fueron grabados y transcritos para analizar el contenido e interpretar en profundidad los datos en relación con el objetivo central de la investigación. La

asistencia del *software* Atlas.ti, versión 9.1.7 para Windows ha sido fundamental en la realización de este análisis de contenido, que se ha llevado a cabo en cuatro fases consecutivas: 1) Captura de la información a partir de la transcripción de las entrevistas; 2) Codificación de los datos; 3) Identificación temática de la información recopilada relacionada con cada uno de los aspectos vinculados a los objetivos; y 4) Conclusión con la interpretación de los resultados obtenidos. Es relevante mencionar que se ha obtenido el permiso explícito de las fuentes para divulgar sus declaraciones de forma no anónima.

Para la elaboración de los cuestionarios específicos de cada corporación y la selección de los temas tratados, se realizó un barrido bibliográfico de la literatura científica sobre apartados clave de la innovación en los medios. Estas secciones incluían estructura, estrategia, producción, distribución y tecnología. Este barrido se complementó con un análisis de productos y plataformas digitales de los agentes que componen la muestra.

4. Resultados

4.1. Pilares y estrategias de innovación en el PSM: digitalización progresiva con foco en la disrupción

Las 15 emisoras públicas europeas estudiadas coinciden en orientar sus acciones innovadoras clave hacia una progresiva digitalización de sus estructuras, plataformas asociadas y rutinas de trabajo. Implementan la alta tecnología mediante soluciones específicas que les permitan dar un salto cualitativo, explorar nuevos escenarios disruptivos y seguir el ritmo del potencial revolucionario de las empresas privadas.

Las principales iniciativas innovadoras de estas corporaciones están relacionadas con la digitalización de sus archivos para aumentar la interoperabilidad con ellos; la optimización de rutinas de producción; el desarrollo de una estrategia de IA y su implementación transversal (particularmente de la IA generativa en la creación y de los algoritmos de personalización en la distribución); la actualización y renovación de sus plataformas de VOD; el aumento de su presencia en redes sociales de impacto y la creación de comunidades estables; las propuestas de cocreación y participación de sus audiencias; la ciberseguridad; la optimización de la experiencia de usuario (UX); y la aplicación de la alta tecnología para reforzar sus servicios principales y renovar su oferta, como el uso de la realidad extendida (realidad virtual [VR], realidad aumentada [AR] y realidad mixta [MR]), o la implementación del metaverso, a pesar de que solo France TV, VRT y la corporación finesa Yle trabajan de forma recurrente con este concepto en Europa, mientras que RTVE, NPO o Rai completan la lista de corporaciones que ya han concretado sus primeras aproximaciones.

En lo estratégico, sus planes de desarrollo se dividen en acciones incrementales: mejorar sus estructuras y productos actuales; desarrollo operativo y funcional; y acciones exploratorias en las que intentan anticiparse a las tendencias utilizando nuevos marcos tecnológicos y creativos. En términos de sistemas organizativos para implementar la innovación, hay corporaciones que abogan por la holocracia o la gestión horizontal, mientras que otras organizan sus acciones verticalmente, tanto de arriba hacia abajo (solicitudes de la alta dirección a los periodistas) como de abajo hacia arriba (propuestas de los periodistas a la alta dirección).

La diferencia de recursos entre corporaciones es una realidad palpable que resalta la ambición de la hoja de ruta de cada una. Algunos PSM pretenden mantenerse a la vanguardia y experimentar con nuevas tecnologías, mientras que otros se limitan a ser “seguidores inteligentes”, como señala RTÉ, para aprovechar los descubrimientos de sus compañeros e intentar adaptarlos a su propia estructura. En el caso de SVT, la corporación explica que tienen un sistema colaborativo activo con empresas y medios comerciales para esbozar una innovación conjunta y estrechar la brecha competitiva con grandes compañías internacionales, lo que difiere de la mayoría de países donde las contribuciones público-privadas son menos frecuentes.

Una de las prioridades de las empresas de PSM es mejorar y renovar la experiencia del usuario con su propuesta de contenidos, de manera que esta sea usable, relevante y personalizada a cada consumidor. Intentan diferenciarse de los servicios de medios comerciales, anteponiendo los valores asociados al periodismo público de calidad ante cualquier tipo de experimentación arriesgada. Atraer a un público joven (16-25) que tradicionalmente no está interesado en su oferta central de contenidos es otro de sus pilares estratégicos, para lo que están cada vez más presentes en nuevas plataformas de terceros como Twitch o TikTok, y han potenciado su oferta temática en estos espacios con contenidos juveniles y nuevos formatos interactivos con una posición activa del usuario.

Con respecto a las plataformas VOD, las corporaciones europeas de PSM están trabajando para actualizar e implementar sistemas de recomendación cada vez más precisos de conformidad con el GDPR (Reglamento General de Protección de Datos). Aun así, estas corporaciones de medios han tenido históricamente problemas para generar metadatos asociados a sus contenidos, por lo que primero están resolviendo este asunto integrando tecnologías automatizadas para crear una arquitectura de datos profunda y suficiente para la personalización.

La cocreación es otro tema que está en auge, aunque las entrevistas identificaron que las empresas de PSM tenían diferentes interpretaciones y conceptos de lo que realmente es. La mayoría de las corporaciones estudiadas, salvo Rai, ORF y RTVE, afirman estar experimentando con la inclusión del usuario en el centro del proceso de producción de contenidos. Aun así, las prácticas de las emisoras públicas europeas son diferentes y parten de distinto origen.

En el caso de RTP, considera cocreación a los *focus groups* que realiza con parte de su audiencia para comprobar la calidad y el éxito de sus contenidos. También contempla que los votos emitidos por las audiencias para decidir el resultado de un *reality* o programa en directo es cocreación. Por su parte, VRT, BBC y DR, entre otros, explican que sus experiencias se basan en un aporte relevante de valor por parte de los usuarios, donde comparten y generan contenidos. La escasa implicación y participación de los espectadores sigue siendo lo que más dificulta la implementación de proyectos de esta naturaleza.

4.2. Prioridades específicas e iniciativas innovadoras en el PSM europeo

Cada radiotelevisión pública analizada manifiesta y cita diferentes prioridades e inquietudes actuales vinculadas a su estrategia de innovación. Aun así, las áreas más destacadas son comunes y la mayoría de ellas están estrechamente relacionadas con la renovación digital de sus secciones, procesos y aplicaciones; el uso de la alta tecnología, sobre todo de desarrollo de estrategias y soluciones de IA; la optimización de la experiencia de usuario (UX); y el establecimiento de una conversación bidireccional activa, estable y fidelizada con sus audiencias.

Las tres tablas de este apartado resumen las áreas clave que cada corporación prioriza en su estrategia de innovación actual y con vista al corto y medio plazo. La información mostrada proviene de las respuestas de los profesionales entrevistados al ser preguntados por los prismas de innovación sobre los que ponen el foco y sobre los que destinan la mayor parte de sus esfuerzos y financiación actual. Las corporaciones se agrupan según el modelo al que pertenecen atendiendo al paradigma de Hallin y Mancini (2004), a pesar de que no se ha identificado una correlación directa de tendencias innovadoras entre emisoras del mismo sistema, lo que revela que el paradigma no funciona para diferenciar el enfoque de innovación entre corporaciones y que sería pertinente el establecimiento de nuevos modelos multidisciplinares que permitan distinguir similitudes en los procesos de innovación en las emisoras.

Dentro de las corporaciones del modelo pluralista polarizado, en RTVE destaca un importante avance inminente en las tecnologías 5G y trabajo en la nube que les permita tener una conectividad audiovisual permanente y experimentar con la realización en remoto. También están trabajando de forma continua sobre la ultra alta definición (4k) y en la aplicación de la IA en todas sus secciones, así como en el enfoque *mobile first* para la adaptación de su oferta de contenidos a los nuevos formatos.

Por su parte, en France TV dividen sus prioridades de innovación en dos perspectivas: una incremental, de optimización de sus servicios ya existentes, y otra experimental, de corte disruptivo, en la que prueban nuevas tecnologías con la IA como protagonista. En RTP dan preferencia a las acciones que potencian su propuesta de contenidos locales, de audio nativo, y la renovación del lenguaje empleado y de los equipos de trabajo hacia perfiles con un mayor componente tecnológico; mientras que en Rai se focalizan en alcanzar un nivel importante de digitalización y en articular en torno a él las rutinas profesionales y una distribución personalizada efectiva. En la Tabla 3 se concretan las prioridades de innovación de las cadenas del modelo pluralista polarizado.

Tabla 3. Prioridades de innovación de las corporaciones del modelo pluralista polarizado.

Corporación	Prioridades de innovación en emisoras de televisión modelo pluralista polarizado
RAI	Digitalización de herramientas, rutinas de trabajo y estructuras
	Automatización, implementación de la IA
	Optimización de la distribución mediante el sistema de recomendaciones en la plataforma VO
	Diseño e implementación de tecnologías de realidad extendida
RTVE	Migración y renovación de sus infraestructuras de TI (Tecnología de información)
	Tres pilares de innovación tecnológica: ultra alta definición (4K); implantación estable y transversal de tecnologías 5G/Cloud para una conectividad audiovisual permanente y realización remota; aplicación de IA
	Optimizar la experiencia de los usuarios, innovar en la narración de historias, enfoque <i>mobile first</i>
	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
France TV	Innovación incremental: mejora de productos y herramientas existentes aumentando la productividad interna y la proyección cualitativa externa
	Innovación experimental: trabajar en la IA para integrarla de forma transversal y optimizar aspectos concretos de la radiodifusión (subtítulo, traducción, creación, distribución, realización, verificación, etc.); implementación de la alta tecnología, o tecnologías de realidad extendida (VR/AR/MR); experimentación sobre nuevas plataformas, entornos o conceptos como el Metaverso)
RTP	Mejora del contenido local, audio nativo y transmisión de vídeo
	Digitalización de su estructura, herramientas y rutinas productivas. Optimización del servicio al cliente
	Desarrollo de personalización algorítmica (por el momento editorial) y verificación automatizada de contenidos
	Consolidación de su equipo/departamento burbuja de innovación

	Renovación del lenguaje de las emisiones de televisión lineal, renovación de equipos de trabajo hacia perfiles tecnológicos y de los presentadores de TV
	Revolución estratégica protagonizada por una presencia activa en redes sociales y nuevas plataformas (adaptación de contenidos y formatos)
	Atraer y fidelizar al público joven: transmisiones de Twitch/proyectos de <i>gaming</i> : plataforma 360° RTP Arena

Fuente: elaboración propia.

En el caso de las emisoras del modelo liberal, la BBC cree que la innovación en PSM se producirá de tres formas diferentes. El primer paso será que las corporaciones se alejen completamente de la radiodifusión tradicional y pasen a la radiodifusión fundada en IP, donde los medios basados en objetos están ganando protagonismo. Dichos medios basados en objetos (OBM) consisten en contenido moldeable que se adapta a las circunstancias, preferencias y dispositivos utilizados por el usuario. Son programas que entienden los hábitos de visualización y se adaptan a ellos y se montan delante del consumidor en formato y duración.

Como segundo aspecto, la BBC apunta que también será fundamental la propuesta de valor público realizada por las corporaciones en relación con el procesamiento y almacenamiento de datos personales en Internet, así como las recomendaciones multimodales, en las que los sistemas ofrecerán al usuario contenidos en diferentes formatos dependiendo de su viaje y situación. Las prioridades de innovación de la BBC y de la RTÉ, emisoras pertenecientes al modelo liberal, se resumen en la siguiente Tabla 4:

Tabla 4. Prioridades de innovación de las corporaciones del modelo liberal.

Corporación	Prioridades de innovación en las emisoras de modelo liberal
BBC	Digitalización de su estructura y traslado de su propuesta de valor de servicio público tradicional a sus acciones <i>online</i>
	Recomendaciones multimodales
	Medios basados en objetos: contenidos ensamblados frente al usuario según sus propias condiciones de consumo, preferencias y dispositivos
	Alejarse de la radiodifusión tradicional y paso a la radiodifusión basada en IP o a los servicios de <i>streaming</i> basados en IP
RTÉ	Optimización de flujos de trabajo, herramientas y sistemas
	Desarrollo de aplicaciones y productos digitales innovadores

Fuente: elaboración propia.

En las corporaciones del modelo corporativista democrático, las prioridades de innovación son variadas y parten, al igual que en el resto de sistemas mediáticos, de un origen común centrado en la digitalización. En la VRT prestan atención a aumentar la interacción y participación de las audiencias para establecer diálogos de valor que permitan fidelizar a una comunidad estable en entornos digitales.

En el caso de Yle, la cadena finlandesa es una corporación pionera en la personalización de contenidos y experiencias digitales mediante IA, principalmente a través de su asistente inteligente Voitto, que fue el primer *chatbot* en el PSM en mostrar recomendaciones de noticias adaptadas a cada usuario directamente en la pantalla de inicio del dispositivo móvil.

La DR trabaja de forma continuada sobre la optimización de los servicios y programación de su plataforma digital DR TV, y tanto en la RTBF, SVT, NPO ORF como en la RTS recalcan la importancia de la mejora incremental de su propuesta actual y de sus aplicaciones tecnológicas, mientras que en la ARD ponen en foco en desarrollar una estrategia y una red de innovación común para todas sus televisiones regionales. Las áreas específicas de innovación de cada corporación del sistema corporativista democrático se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5. Prioridades de innovación de las corporaciones del modelo corporativista democrático.

Corporación	Prioridades para la innovación en el modelo de televisión democrática corporativista
VRT	Mayor interacción y conversación de valor con sus audiencias y construcción y fidelización de una comunidad estable en entornos digitales
	Cocreación de contenido
	Desarrollo de acciones de personalización/curación de contenidos
	Implementación de la IA de forma transversal, efectiva y dirigida a la mejora de la productividad interna y de la optimización cualitativa de la oferta de contenidos
RTBF	Identificación y creación de nuevos tipos de valor para mantener la relevancia para la audiencia
	Desarrollo de un modelo de negocio de futuro
SVT	Innovación externa: colaboración con medios privados locales, startups tecnológicas y universidades para estudiar nuevas soluciones y herramientas de IA
	Innovación interna: evolución incremental de su estructura, equipos digitales, actualizaciones de su <i>software</i> principal, herramientas y aplicaciones
	Producción, etiquetado y anotación de metadatos para futuras personalizaciones
DR	Desarrollo y optimización de productos digitales
	Mejora de su sistema de personalización de contenidos
	Refuerzo de la plataforma de <i>streaming</i> DR TV
NPO	Mejora incremental de los servicios existentes e implementación de nuevos servicios adaptados a las pautas de consumo, intereses y dispositivos de los usuarios
	Estudio de posibles modelos de negocio futuros
	Introducción de nuevas tecnologías, procesos de distribución e interacción con la audiencia y formatos de contenidos inmersivos
ORF	Innovación de carácter principalmente tecnológico, dividida en dos dinámicas operativas:
	Trabajo interno interdepartamental
	Innovación basada en la creatividad y en el desarrollo de ideas internas

RTS	Dos pilares: fortalecer la relación y conexión con el público e invertir fuertemente en áreas tecnológicas clave, como el aprendizaje automático o la IA
	Ganar presencia en redes sociales relevantes para el público joven (TikTok, o Twitch)
	Profundizar en la idea del algoritmo de servicio público
	Aproximación a herramientas de realidad extendida y al concepto de metaverso
ARD	Desarrollar una estrategia y red de innovación común para toda ARD
	Dotar a sus capacidades de producción de una mayor flexibilidad y movilidad
	Distribución y orientación de contenidos, accesibilidad
	Optimizar la gestión de las comunidades de usuarios y la conversación establecida
	Etiquetado de contenido a través de metadatos efectivos
Yle	Personalización precisa y fiable de los contenidos digitales (por ejemplo, Voitto Intelligent Assistant [ya no está activo])
	Implementación transversal de la IA en todas las secciones de la corporación e innovar alrededor de ella
	Experimentación con la realidad extendida (XR) y sobre el concepto de Metaverso
	Optimización de la experiencia de usuario basada en la tecnología

Fuente: elaboración propia.

La digitalización de sus estructuras, aplicaciones principales y rutinas de producción está en el centro de las estrategias de innovación de las emisoras públicas europeas. Antes de avanzar con el desarrollo de sofisticados prototipos, la mayoría se centran particularmente en actualizar y digitalizar sus archivos y los metadatos asociados a ellos para mejorar su interoperabilidad. También se focalizan en trabajar en la nube, ya sea en los apartados vinculados a la producción remota o distribución. En este contexto, cobra especial relevancia el blindaje de la ciberseguridad para evitar ataques informáticos que saboten los sistemas de los PSM.

(GA/RAI) Hay varias cuestiones a nivel estratégico en este momento. Uno de los más importantes es la digitalización de toda nuestra estructura. Tenemos un archivo de vídeo muy grande que se remonta a la década de 1950 y necesitamos llevar todo este material a un formato digital accesible.

En cuanto a los sistemas de personalización, los usuarios se han ido acostumbrando poco a poco a los algoritmos y funcionamiento de las herramientas de captura de las plataformas privadas. Por eso, las corporaciones públicas están acelerando el desarrollo de sistemas propios que, además de avanzar cuantitativamente en términos de contenido de metadatos, amplían el catálogo de programas producidos específicamente para sus plataformas VOD, reciclando cada vez menos piezas procedentes de emisiones lineales.

(JF/DR) Hemos trabajado mucho sobre la personalización y la retransmisión, principalmente desde el relanzamiento de DR TV en 2022. Ahora hay mucho de nuestro contenido que solo está disponible allí, se ha establecido como un canal de distribución principal.

La construcción de un algoritmo de servicio público que logre trasladar en su funcionamiento los principales valores del PSM, como la pluralidad o la diversidad, y evite el efecto de aislamiento de los usuarios es otro de los temas en los que trabajan estas corporaciones mediáticas. Algunas emisoras, como RTS y la BBC, creen que no están tan lejos de obtener resultados

satisfactorios, que podrían lograrse al traducir diferentes características cualitativas a valores numéricos específicos que se introducen como variables en la propia creación del sistema.

(EB/RTS): Con el algoritmo de servicio público tenemos que atender los deseos de otras personas, pero al mismo tiempo darles información que no les atrajo en primer lugar. Para nosotros será fundamental diferenciarnos de los sistemas de medios comerciales.

En cuanto a las posibilidades inmersivas que brindan los nuevos entornos virtuales para el traslado del espectador al propio lugar de los hechos informativos, a entornos de entretenimiento compartido o a espacios y experiencias alejadas o de acceso restringido o limitado, el PSM ha amplificado desde la pandemia del coronavirus la experimentación con tecnologías de realidad extendida como la realidad virtual (VR), realidad aumentada (AR) y realidad mixta (MR), y con el metaverso como concepto. No obstante, hay coincidencia en el conjunto de corporaciones de que la relevancia actual de estas soluciones en la vida de las personas es limitada, por lo que la inversión y esfuerzos destinados a estas tecnologías crecerán progresivamente y en paralelo al interés real de las audiencias.

En ocasiones, algunas corporaciones públicas establecen entre ellas proyectos de cooperación sobre materias específicas, principalmente sobre aplicaciones o herramientas tecnológicas, ya que esta práctica les permite explotar sinergias, reducir costes y optimizar su desempeño en innovación. Estas relaciones también se establecen eventualmente con la EBU como punto internacional de encuentro y, en menor medida, con laboratorios de investigación académica, universidades, *startups* y/o empresas privadas especializadas, por lo que la colaboración público-privada es reducida, a pesar de que se observa una tendencia alcista de subcontratación de proyectos en la última etapa de PSM. En el contexto belga, la RTBF y VRT trabajan juntas en un mecanismo llamado SandBox, en el que exploran formas innovadoras de trabajar y de desarrollar herramientas.

Otro de los proyectos de RTBF es una asociación financiera con France Tv y Radio France a través de la cual crean contenidos conjuntos y comparten los costes asociados. ORF Austria refuerza el valor de las asociaciones al tiempo que enfatiza la importancia de la innovación interna, facilitando que los empleados que tienen buenas ideas las conviertan en realidad.

(KP/ORF) El pilar fundamental de nuestra innovación es la parte interna en nuestros equipos. Descubrimos que, al habilitar y facilitar canales internos de innovación, obtenemos muy buenos resultados al aprovechar el talento interno de nuestro personal, lo que también nos da independencia.

4.3. Prospectiva y retos de futuro que espera el PSM europeo en materia de innovación

Las emisoras públicas europeas coinciden en que en los próximos años tendrán que adaptarse, ser más flexibles y actualizar sus estructuras al nuevo panorama digital. Explican que habrán de tomar decisiones creativas basadas en datos sólidos y en los resultados que deriven de las pruebas de control realizadas sobre los prototipos y proyectos. Entre su lista de prioridades futuras se encuentran comprender y optimizar la personalización e implementar la inteligencia artificial en aquellas tareas en las que se libere de trabajo rutinario a sus trabajadores; posicionarse y adaptarse a aquellos espacios a los que migren sus audiencias y sean relevantes para ellas; construir y potenciar una oferta digital de contenidos más sólida y rica; crear equipos de trabajo multidisciplinares avanzados que combinen periodistas con otros profesionales de especialización tecnológica; y avanzar en la lucha contra la desinformación, entre otros aspectos.

Respecto a los perfiles que serán demandados en el sector de la comunicación en la próxima etapa, los profesionales entrevistados coinciden en la necesidad de reclutar y formar periodistas *multitasking* con habilidades tecnológicas que estén en condición de adaptarse rápidamente a las nuevas herramientas y sistemas que irruman. Esta adaptabilidad al cambio y las habilidades interpersonales se alzan como las capacidades más demandadas, por encima de las competencias técnicas, y estos cambios de perfiles profesionales, explica

Urbano García, director de innovación de RTVE, se introducirán “progresivamente y por pura necesidad de las corporaciones y el sector”.

France TV destaca la importancia de las habilidades de “gestión de proyectos” para que los comunicadores trabajen con otros perfiles profesionales, como ingenieros informáticos. RTP cree que los periodistas tradicionales perderán mucho valor si no se reinventan y se adaptan a nuevos entornos. Por su parte, ORF de Austria no cree que vayan a surgir nuevos roles o definiciones profesionales. Consideran que se trata de una idea antigua y que los periodistas solo necesitarán profundizar en los nuevos acontecimientos, tecnologías y sistemas, pero sin cambiar sus rutinas clave.

Se identificaron distintas opiniones respecto a la progresiva sustitución de los servicios lineales por servicios de *streaming*. Estas diferencias están vinculadas al nivel de digitalización de la población en cada uno de los países estudiados. RTVE asegura que, en España, la pirámide poblacional presenta una enorme brecha digital, por lo que la compañía no puede pedir a una parte de la audiencia que consuma sus contenidos en medios digitales, pues viven lejos.

En el caso de RTP, la compañía entiende que las plataformas VOD convivirán pacíficamente con la televisión tradicional; en Portugal, al fin y al cabo, los jóvenes “han visto la televisión el mismo tiempo que sus padres o sus abuelos”. En esta línea, la compañía cree que habrá contenidos que permanecerán en distribución lineal y otros que pasarán a la red.

Otras emisoras públicas europeas tienen claro que la migración a los servicios en línea se completará tarde o temprano. Durante el coronavirus, las corporaciones vivieron un espejismo en el que registraron grandes aumentos en su audiencia, aunque representantes de France TV creen que fue engañoso porque cuando la situación se estabilizó, volvió la tendencia anterior.

La emisora pública francesa afirma que debe cambiar su estrategia de producción para generar contenidos específicos para sus sitios digitales en lugar de reciclar sus productos en ellos. La UER señala que la transformación a plataformas VOD se está produciendo porque aportará valor real al usuario y predice que este proceso continuará.

El nuevo tipo de relación que se establece entre las corporaciones y sus públicos será mucho más individualizada y personalizada gracias a los recursos y herramientas del entorno digital. Aun así, para cubrir todas las solicitudes de los usuarios será necesario desarrollar nuevas fórmulas que adapten esta atención a cada uno. Para ello, los *chatbots* o asistentes inteligentes se perfilan como una solución.

La UER concluye que será necesario identificar si estas tecnologías “se convierten en un estándar de servicio a las personas en todas las empresas”, pues en ese caso no serán un elemento diferenciador del servicio público. Vinculado a esta cuestión está el dilema ético de los sistemas a través de los cuales las corporaciones esperan trabajar en los próximos años para dar con procesos de producción correctos que respeten al máximo la regulación internacional.

Los PSM prevén diferentes desafíos para esta nueva etapa relacionados, principalmente, con las barreras culturales, presupuestarias y técnicas, o con conseguir, mantener y fidelizar la atención y confianza de la audiencia. En materia tecnológica, las televisiones públicas europeas sufrirán un reajuste y una redefinición de su estrategia. Sin embargo, el mayor desafío que enfrentan las corporaciones de medios públicos es la lucha permanente contra los recortes presupuestarios, circunstancia que viven los trabajadores más experimentados desde su ingreso a los medios. Esta situación es compleja, ya que estas corporaciones tienen la exigencia de generar el mismo contenido, e incluso mejorarlo y ampliarlo, con cada vez menos recursos.

Para cambiar la cultura dentro de las organizaciones, la RTBF dice que es necesario alejarse de la antigua cultura de informar, educar y entretener, y adoptar una más digital. La permutación radica en pasar de una cultura *push* a una cultura *pull*, para lo cual RTBF asegura tener el conocimiento para saber cómo crear el contenido necesario, en qué formato y cómo distribuirlo, por lo que solo deben renovar su estrategia y rutinas en paralelo al avance del sector y de las necesidades de la audiencia.

El principal objetivo de las empresas de PSM es mantener la atención de la ciudadanía y se trabaja para ofrecer servicios que se diferencien de los medios comerciales, adquiriendo así relevancia para los usuarios de sus respectivos países. La distribución es un ámbito en el que las emisoras públicas europeas pondrán especial énfasis, pues consideran esencial mantener su propio servicio en un momento en el que la elección de los medios es cada vez más amplia y la desinformación provocada por la multiplicación de fuentes socava el papel central del periodismo y los medios de comunicación.

5. Conclusiones

La llegada de los servicios de vídeo a la carta (SVoD) a la vida de las personas ha alterado profundamente las industrias televisivas nacionales, lo que incluye tanto cambios en los hábitos de visualización, en las normas de la industria para la financiación y distribución, protagonizadas ahora por los modelos de suscripción, y en la intensificación de la globalización de los productos de información y entretenimiento, lo que deriva en la introducción de nuevos sistemas de negocio y en un desafío constante a las normativas nacionales (D'Arma, Raats & Steemers, 2021).

La innovación ya no se concibe en el contexto de medios públicos como una opción, sino como una necesidad u obligación para mantener el ritmo competitivo de estos servicios comerciales. Se conjugan los dos modelos de innovación clásicos: el incremental, de renovar y optimizar los servicios ya existentes, es decir, hacer lo mismo de siempre pero de otra forma; y el modelo disruptivo, con el que se exploran nuevos conceptos, escenarios y temas (RQ3).

Esta investigación parte del objetivo central de arrojar luz sobre las prioridades de innovación, puntos clave y áreas de optimización sobre las que el PSM focaliza sus esfuerzos para renovarse y construir su versión futura. Conocer las tendencias y conceptos más trabajados y los que comienzan a integrarse en su planificación estratégica permite identificar los senderos que tomarán los medios de comunicación en su próxima etapa, así como intuir cuál será su funcionamiento en los años venideros. Será de interés monitorear los conceptos e ideas que comienzan a asentarse como clave en los medios para estudiar su evolución y medir su impacto progresivo en el sector.

Para cumplir con los objetivos de investigación se analizan 15 corporaciones pertenecientes a los sistemas mediáticos descritos por Hallin y Mancini (2004), sin encontrar coincidencias significativas en los procedimientos o estrategias de innovación en radiotelevisión de igual modelo, por lo que se concluye que este paradigma no es válido para comparar tendencias innovadoras entre corporaciones y abre el camino de futuras líneas de investigación que propongan nuevos modelos multidisciplinares adaptados a las rutinas, protocolos y enfoques de innovación.

Antes de avanzar sobre el desarrollo de sofisticados prototipos o el establecimiento de procesos complejos, estas corporaciones plantean una digitalización progresiva y completa de su estructura actual y de su archivo histórico, con el objetivo de metadatarlo para hacerlo accesible, interoperable e integrarlo de esta forma en sus rutinas operacionales. En paralelo, y como propuesta futura, profundizan en áreas prioritarias y puntos clave como la optimización de las rutinas de producción, el desarrollo de una estrategia de IA y su implementación transversal, el asentamiento y mejora de sus plataformas de VOD, el posicionamiento digital y la ciberseguridad, la creación de comunidades estables, la aplicación de la alta tecnología para optimizar la experiencia de usuario, y la captación y búsqueda de relevancia para un público joven (16-25), habitualmente alejado de sus servicios (RQ1/RQ3).

Las estrategias de innovación esbozadas por las televisiones públicas en Europa coinciden en su carácter digitalizador, pero el componente disruptivo integrado en sus planes varía en función del tamaño de la corporación, el conocimiento y especialización de su personal y su nivel de liderazgo en el sector. Empresas como la BBC, France TV, Yle o ARD, entre otras, con fuertes estrategias tecnológicas, han marcado la hoja de ruta que sigue el

resto de medios, que adoptan el perfil de seguidores inteligentes y aprovechan los avances y experiencias de las corporaciones de vanguardia. Será relevante seguir de cerca en los próximos años si los valores tradicionales de la televisión pública llegan a un punto de confrontación con el funcionamiento de las nuevas herramientas, tecnologías y sistemas, o si se produce una reinterpretación o adaptación, tanto de los valores clásicos a la tecnología, como en dirección inversa, siguiendo el planteamiento de van den Bulck y Moe (2018) (Q2).

En términos de producción y distribución, las corporaciones prevén el mantenimiento de su actividad en canales lineales, pero cediendo progresivamente el peso relativo de esta vertiente en favor de las plataformas digitales. Esta tendencia avanzará en paralelo a los hábitos de consumo de las audiencias, por lo que será un proceso que seguirá una velocidad dispar en los diferentes territorios. En este sentido y en ámbito organizativo, para la puesta en marcha de ideas se identifican tanto flujos de gestión horizontal como vertical, donde las propuestas navegan de la alta dirección a los periodistas de la redacción y viceversa (RQ2).

En lo que respecta a los perfiles profesionales ya demandados en los medios públicos actuales, la capacidad de trabajar y cocrear con profesionales especialistas en alta tecnología se está convirtiendo en un requisito imprescindible para la creación de equipos mixtos. Las habilidades técnicas serán fundamentales para el manejo de herramientas específicas, pero competencias como la versatilidad y la adaptabilidad al cambio serán las más valoradas en un ecosistema en constante evolución y con poco margen de reacción y aprendizaje (RQ2).

Las barreras culturales, técnicas y presupuestarias se alzan como los principales escollos que el PSM europeo deberá sortear en la próxima etapa para continuar con su reposicionamiento, renovación, optimización y crecimiento. Este reto, junto a la búsqueda de credibilidad y relevancia para sus audiencias y el distanciamiento conceptual de los operadores comerciales, prolonga una necesidad y prueba de fuego histórica para los medios públicos, consistente en conseguir transmitir su valor y que este suponga una aportación real para el conjunto de la ciudadanía, y no un manual estático de buenas prácticas sin traslado real a la pantalla (RQ4).

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 del proyecto PDC2023-145885-I00, financiado por MCIN/AEI/10.13039/501100011033 y por la Unión Europea “NextGeneration EU”/PRTR, y en las actividades de la Cátedra RTVE-USC sobre Medios de Servicio Público en Europa. El autor César Fieiras Ceide tiene un contrato FPI del Ministerio de Ciencia e Innovación de España con la referencia (PRE2022-103954).

Referencias

- Baghai, M., Coley, S. & White, D. (1999). *The Alchemy of Growth*. New York: Perseus.
- Cañedo, A., Rodríguez-Castro, M. & López-Cepeda, A. M. (2022). Distilling the value of public service media: Towards a tenable conceptualisation in the European framework. *European Journal of Communication*, 37(6), 586-605. <https://www.doi.org/10.1177/02673231221090777>
- D’Arma, A., Raats, T. & Steemers, J. (2021). Public service media in the age of SVoDs: A comparative study of PSM strategic responses in Flanders, Italy and the UK. *Media, Culture & Society*, 43(4), 682-700.
- Donders, K. (2019). Public service media beyond the digital hype: Distribution strategies in a platform era. *Media, Culture & Society*, 41(7), 1011-1028.
- Donders, K., Raats, T. & Tintel, S. (2020). (Re)defining public service media from an economic perspective: Damned if they do, damned if they don’t. In B. von Rimscha (Ed.), *Management and Economics of Communication* (pp. 203-221). New York: De Gruyter. <https://www.doi.org/10.1515/9783110589542-011>
- Donders, K. (2021). *Public Service Media in Europe: Law, Theory and Practice* (1st Ed.). New York: Routledge. <https://www.doi.org/10.4324/9781351105569>

- EBU (2012). *Public Service Values Editorial Principles and Guidelines*. EBU General Assembly 2012. Retrieved from <https://www.ebu.ch/guides/public-service-values-editorial-principles>
- Feiras-Ceide, C., Ufarte-Ruiz, M. J. & Vaz-Álvarez, M. (2023). Employer activity in public television in the age of automation: employer branding, recruitment channels, selection processes, competencies and professional profiles in demand. *Studies on the Journalistic Message*, 29(4), 855-868. <https://www.doi.org/10.5209/ePSM.8858>
- Feiras-Ceide, C., Vaz-Álvarez, M. & Túnnez-López, M. (2022). Artificial intelligence strategies in European public broadcasters: Uses, forecasts and future challenges. *Profesional de la información*, 31(5), e310518. <https://www.doi.org/10.3145/epi.2022.sep.18>
- Feiras-Ceide, C., Vaz-Álvarez, M. & Túnnez-López, M. (2023). Designing personalisation of European public service media (PSM): trends on algorithms and artificial intelligence for content distribution. *Profesional de la información*, 32(3), e320311. <https://www.doi.org/10.3145/epi.2023.may.11>
- Habermas, J. (2021). Überlegungen und Hypothesen zu einem erneuten Strukturwandel der politischen Öffentlichkeit [Reflections and hypotheses on a renewed structural change of the political public sphere]. In M. Seeliger & S. Seignani (Eds.), *Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit?* [A new structural change in the public sphere?] (pp. 470-500). Baden-Baden: Nomos.
- Hallin, D. C. & Mancini, P. (2004). *Comparing media systems: three models of media and politics*. Cambridge, UK: University of Cambridge Press.
- López-García, X. & Vizoso, Á. (2021). High-tech journalism: sign of the digital times of the third millennium. *Profesional de la información*, 30(3), e300301. <https://www.doi.org/10.3145/epi.2021.may.01>
- Newman, N. (2024). *Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2024*. Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford. Retrieved from <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2024>
- Puppis, M. & Ali, C. (2023). Chapter 1. Introduction: Contribution to society and public service media's neoliberal dilemma. In *Public Service Media's Contribution to Society*. RIPE@2021 (1st Ed., pp. 9-28). <https://www.doi.org/10.48335/9789188855756-1>
- Raats, T. & Jensen, P. M. (2020) The role of public service media in sustaining TV drama. *Television & New Media*. Epub ahead of print 13 April. <https://www.doi.org/10.1177/1527476420913398>
- Sørensen, J.-K. & van-den-Bulck, H. (2018). Public service media online, advertising and the third-party userdata business: A trade versus trust dilemma? *Convergence: The international journal of research into new media technologies*, 26(2), 421-447. <https://www.doi.org/10.1177/1354856518790203>
(2) (PDF) *Artificial intelligence strategies in European public broadcasters: Uses, forecasts and future challenges*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/364360261_Artificial_intelligence_strategies_in_European_public_broadcasters_Uses_forecasts_and_future_challenges
- Sørensen, J. & Hutchinson, J. (2018). Algorithms and Public Service Media. In G. Ferrell Lowe, H. van den Bulck, K. Donders (Eds.), *Public Service Media in the Networked Society* (pp. 91-106). Göteborg: Nordicom.
- Van den Bulck, H. & Moe, H. (2018). Public service media, universality and personalisation through algorithms: mapping strategies and exploring dilemmas. *Media, culture & society*, 40(6), 875-892. <https://www.doi.org/10.1177/016344371773440>
- Vaz-Álvarez, M., Feiras-Ceide, C. & Túnnez-López, M. (2021). Co-creation experiences in European Public Service Media: Vision and trends. *adComunica. Scientific Journal of Strategies, Trends and Innovation in Communication*, 21, 71-84. <https://www.doi.org/10.6035/2174-0992.2021.21.5>