

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



TESIS DOCTORAL

La redacción centralizada de TVE: análisis del proceso de digitalización de los centros territoriales y de los cambios que implica en la gestión de la información

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

José Francisco Díaz Cuesta

Directores

**Carmen Salgado Santamaría
Daniel Aparicio González**

**Madrid
Ed. electrónica 2019**

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

La redacción centralizada de TVE: análisis del proceso de digitalización de los centros territoriales y de los cambios que implica en la gestión de la información

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

José Francisco Díaz Cuesta

Directores

Carmen Salgado Santamaría
Daniel Aparicio González

Madrid
Ed. electrónica 2019

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



Departamento de Periodismo y Nuevos Medios

TESIS DOCTORAL

La Redacción Centralizada de TVE: Análisis del proceso de digitalización de los Centros Territoriales y de los cambios que implica en la gestión de la información.

PRESENTADA POR

José Francisco Díaz Cuesta

Tutora-Directora: Carmen Salgado Santamaría

Co-Director: Daniel Aparicio González

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis doctoral, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte del Autor de la misma, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada y el esfuerzo realizado por mi mujer Ana, ella ha hecho que esto tenga sentido.

A ella es a quien hay que agradecerle que haya llegado a buen término y que todos y cada uno de los momentos de angustia y desesperación que he pasado durante la realización de la misma los ha sabido conducir con ánimos y sin reproches. Con esfuerzo y dedicación por su parte, por saber aguantar los momentos de vacaciones que le tocaba con mis momentos de escritura y estudio y compartir esas vacaciones para hacerlas una forma más de trabajo del día a día de ordenador y estudio. Lugar del mundo en el que nos encontrábamos se encontraba el momento para trabajar... y no solo no había reproches, sino que el ánimo y empuje era el día a día, Gracias Ana de verdad.

Debo agradecer de manera especial y sincera a los Profesores Carmen Salgado y Daniel Aparicio por aceptarme para realizar esta tesis doctoral bajo su dirección, sin esperar que les contase en ningún momento los detalles o aspectos complejos de la misma. Su apoyo y confianza en mi trabajo y capacidad han sido un aporte importante que han dejado fluir los conocimientos. Asimismo, la dirección ha estado ligada de facilidades y posibilidades de trabajo.

Por otro lado, debo agradecer a los directores de los CCTT de RTVE y por supuesto al Director de todos los Centro Territoriales que han sabido entender el esfuerzo que conlleva la realización de un Tesis Doctoral y las facilidades que han puesto a la hora de visitarlos para poder realizar las entrevistas y aportar los datos necesarios que han sido determinantes para extraer los conocimientos de las misma.

Muy especialmente quiero agradecer a los trabajadores de los CCTT de RTVE a los que han sido fundamentales sin saberlo, por aportar sus sinceras respuestas a un cuestionario, algo menos breve de lo que se decía en el texto de envío, para que lo contestasen. Pero que a pesar de la insistencia en varias ocasiones y del trabajo que sé que tienen, han podido contestar muchos de ellos, gracias.

Quiero agradecer también los datos aportados por Darío Sampedro que desde Torrespaña me ha apoyado y dado muchas facilidades para poder conseguir datos difícilmente conseguibles sin su ayuda.

Gracias a todos

1. ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS

1. ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	5
2. RESUMEN.....	11
3. ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	19
FIGURAS	20
TABLAS	23
4. GLOSARIO DE TÉRMINOS	25
5. JUSTIFICACIÓN.....	29
6. OBJETIVOS.....	33
6.1. Objeto de la investigación:	34
6.2. Objetivos principales	34
6.3. Objetivos específicos	34
7. METODOLOGÍA.....	37
7.1. Hipótesis de investigación.	39
7.2. Enfoque metodológico y técnicas de investigación.	40
8. FUENTES Y ESTRUCTURA.....	45
8.1. Fuentes	46
8.2. Estructura de la tesis doctoral	47
9. MARCO TEÓRICO.....	49
9.1. Estructura actual, marco normativo y desarrollo histórico de la Corporación Radio Televisión Española (CRTVE)	50
9.1.1. Misión, visión y valores de RTVE	51
9.1.2. Evolución histórica de RTVE y fases político-legislativas	51
9.1.3. Legislación en el origen y desarrollo de la Radio en España	52
RNE en la actualidad	56
9.1.4. Desarrollo histórico y legislativo de la Televisión Pública en España	57
9.1.5. Estructura y organización de CRTVE en la actualidad	66
9.1.6. Centros de CRTVE	71
9.1.7. Recursos Humanos en la CRTVE	72
9.1.8. Organigrama de CRTVE	73
9.1.9. Fuentes de Financiación de RTVE	77
9.2. Carácter de Servicio Público de la Corporación RTVE	78
9.2.1. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	81
9.2.2. Diseño de la programación de acuerdo al carácter de servicio público	84
9.2.3. Papel de la TV de proximidad en el servicio público	85

9.2.4.	Desafíos actuales del cumplimiento de las obligaciones de servicio público en los medios audiovisuales	87
9.2.5.	Mecanismos de control del cumplimiento de las obligaciones de servicio público en los medios audiovisuales	89
9.3.	Estructura Regional de CRTVE. Origen y situación actual.....	93
9.3.1.	Estructura actual y RRHH de la Red de Centros Territoriales de RTVE	98
9.3.2.	Centros de Producción de Programas (CPP).....	101
9.3.3.	Centros Territoriales	101
9.3.4.	Unidades Informativas Especiales	103
9.3.5.	Estructura organizativa de los CCTT	103
9.3.6.	Estructura organizativa en un centro tipo	105
9.3.7.	Categorías profesionales o ámbitos ocupacionales en la red de CCTT de RTVE y tareas previas a la RDC.....	106
9.3.8.	Flujos de trabajo, producción y programación en los CCTT de CRTVE.....	111
9.3.9.	Sinergias radio-TV en los CCTT	114
9.3.10.	Importancia de los CC.TT en la comunicación de proximidad del sistema audiovisual público.....	115
9.3.11.	Problemas actuales de los CC.TT y de otros medios de proximidad.	116
9.4.	El proceso de digitalización en los medios de comunicación audiovisual.	118
9.4.1.	Fundamentos técnicos en el proceso de digitalización de los medios	118
9.4.2.	El proceso de digitalización en la radio y televisión españolas	120
9.4.3.	El proceso de digitalización en CRTVE	120
9.4.4.	La digitalización de los informativos en CRTVE.....	121
9.4.5.	Workflow en la redacción digitalizada de informativos de TVE.....	122
9.4.6.	La digitalización de informativos en otros países europeos	125
9.4.7.	Convergencia tecnológica en la era de la digitalización. Rol polivalente del redactor. 126	
9.4.8.	Convergencia digital en otros profesionales distintos al redactor	131
9.4.9.	Nuevos ámbitos ocupacionales ligados a la digitalización.....	132
9.5.	La Redacción Digital Centralizada en los CCTT de CRTVE.....	133
9.5.1.	El proceso de digitalización de informativos en los CC.TT de CRTVE.....	133
9.5.2.	La Redacción Digital Centralizada (RDC) de los CCTT de RTVE.....	134
9.5.3.	Ventajas e inconvenientes respecto al sistema anterior de redacción de informativos.	138
9.5.4.	Procesos técnicos y Workflow en la RDC.....	138
9.5.5.	Herramientas técnicas de la RDC: Sistema integrado AVID.....	142

9.5.6.	Sistema MOG de ingesta:.....	143
9.5.7.	Sistemas de almacenamiento ISIS de AVID:	143
9.5.8.	Servidor de emisión COMMAND de AVID:	144
9.5.9.	Sistema Media Composer Cloud de AVID:	147
9.5.10.	Media Central de AVID, antiguamente Interplay Central:	148
9.5.11.	Sistema ORAD Maestro de AVID:	149
9.5.12.	Plataforma virtual corporativa TVE VMware:	149
9.6.	El instituto RTVE (IRTVE) como agente formador. La formación en RTVE ...	151
9.6.1.	Actividades formativas del IRTVE en la era digital.....	154
9.6.2.	Actividades formativas del IRTVE en cuanto a la instauración de la RDC. ...	155
9.7.	Resistencia al cambio en organizaciones empresariales e instituciones.....	155
9.7.1.	Fundamentos de la resistencia al cambio organizacional.	155
9.7.2.	Estrategias preventivas de la resistencia al cambio organizacional.....	158
10.	RESULTADOS	165
10.1.	Estado actual de la implantación de la RDC en la red de CCTT de RTVE. ...	166
10.2.	Análisis de las Actividades Formativas desarrolladas por el Instituto RTVE para la RDC	168
10.2.1.	Relación de cursos que forman parte de la formación específica.	169
10.3.	Resultados de la encuesta a los trabajadores de los CCTT.....	178
10.4.	Análisis del proceso implantación de la RDC	181
10.5.	Análisis en detalle de las nuevas actividades implícitas a la RDC por ámbito ocupacional	189
10.6.	Número de noticias y tiempo medio de elaboración de las mismas por parte de los redactores	194
10.6.1.	Satisfacción de los redactores con el uso de la herramienta Avid Media Central 197	
10.7.	Cambio de tareas entre operador de video, montador u operador de equipos audiovisuales	199
10.8.	Análisis de las actividades formativas que implica este proceso (por categorías profesionales)	200
10.8.1.	Número de cursos de formación recibidos	202
10.9.	Evaluación objetiva de la calidad de la cadena de producción.....	209
10.10.	Resultados de las entrevistas personales a directivos CCTT.....	212
10.10.1.	Entrevista al Director de CCTT.....	213
10.10.2.	Información aportada por los directivos sobre la dotación, infraestructuras y funcionamiento de los CCTT.....	214

10.10.3.	Recursos Humanos	215
10.10.4.	Nuevos ámbitos ocupacionales tras la RDC	216
10.10.5.	Digitalización previa a la RDC	217
10.10.6.	Sinergias en la redacción de los CCTT y en las Unidades Informativas que de ellos dependen.	217
10.10.7.	Proceso de implantación de la RDC en los CCTT y UUII.	218
10.10.8.	Proceso formativo para la implantación de RDC:	219
10.10.9.	Diseño del programa formativo	221
10.10.10.	Adecuación del programa formativo a la jornada laboral	221
10.10.11.	Adecuación del programa en cuanto a tiempo, horario y contenido	222
10.10.12.	Cambios en la dinámica de trabajo pre y post RDC	223
10.10.13.	Cambios en la dinámica de trabajo del redactor	224
10.10.14.	Cambios en la dinámica de trabajo del operador de vídeo	224
10.10.15.	Cambios en la dinámica de trabajo del equipo de realización	225
10.10.16.	Cambios en la dinámica de trabajo del documentalista	225
10.10.17.	Modificaciones en la producción de noticias tras la implantación de la RDC 226	
10.10.18.	Tiempo en la elaboración de noticias tras RDC	229
10.10.19.	Evaluación global del proceso de RDC	230
10.10.20.	Entrevista al Director del Centro Territorial de Extremadura	232
10.10.21.	Entrevista al Director del Centro Territorial de Castilla La Mancha	238
10.10.22.	Entrevista al Director del Centro Territorial de País Vasco	240
10.10.23.	Entrevista al Director del Centro Territorial de Galicia	242
10.10.24.	Entrevista a la Directora del Centro Territorial de Aragón	244
10.10.25.	Entrevista al Director de los Centros Territoriales de RTVE	245
11.	DISCUSIÓN	249
11.1.	Primera de las Hipótesis de investigación:	250
11.2.	Segunda de las Hipótesis de investigación:	251
11.3.	Tercera de las Hipótesis de investigación:	252
	Representatividad de las encuestas realizadas a los trabajadores y de las entrevistas a los directivos	253
11.3.1.	Desarrollo y cronograma del proceso de implantación de RDC	255
11.3.2.	Modificaciones en los recursos humanos y en la dinámica de trabajo de los profesionales	256
11.3.3.	Modificación en la dinámica de trabajo del redactor	257

11.3.4.	Modificación en la dinámica de trabajo del técnico audiovisual o de video	260
11.3.5.	Modificación en la dinámica de trabajo del equipo de realización ...	261
11.3.6.	Modificación en la dinámica de trabajo del documentalista	261
11.3.7.	Adecuación del programa formativo diseñado para la RDC	262
11.3.8.	Incremento de productividad en el volumen de noticias tras la RDC:	264
11.3.9.	Satisfacción con el proceso de implantación de la RDC:	266
11.3.10.	Futuras líneas de investigación	270
12.	CONCLUSIONES	273
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	279
14.	ANEXOS	299
	ANEXO I	300
14.1.	Encuesta enviada a trabajadores de CCTT de RTVE	300
	ANEXO II	308
14.2.	Entrevista tipo a directivos de CCTT	308
	ANEXO III	314
14.3.	Entrevista a director de CCTT	314
	ANEXO IV	318
14.4.	Acciones formativas tipo llevadas a cabo por el Instituto RTVE	318
	ANEXO V	348
14.5.	Modificaciones de Categoría Laborales y Ámbitos Ocupacionales convenios colectivos RTVE	348
	ANEXO VI	361
14.6.	Propuesta García Alonso	361
	FIN	404

2. RESUMEN

RESUMEN Y ABSTRACT

La digitalización y su trabajo en periodismo con equipamiento actualizado y soportes digitales nuevos han mejorado y profundizado en el quehacer diario de los profesionales del periodismo, incluidos los de RTVE. En España hace tiempo que se vienen utilizando tecnologías digitales en empresas de comunicación, la radiotelevisión pública, siempre ha estado a la vanguardia de los procesos de innovación e investigación en nuevas tecnologías. Sin embargo, una parte relevante de su empresa, los Centros Territoriales (CCTT), han seguido trabajando de una forma más analógica y obsoleta, como en los años 80 o 90. En el año 2014 la dirección de RTVE tomó la decisión de promover a los CCTT y dotarlos de la última tecnología digital, que ya se viene utilizando en los Centros de Producción de Madrid, Barcelona y Canarias desde hace muchos años con la digitalización de las redacciones. Si bien es cierto que en algunos de estos centros la digitalización ya había llegado unos años antes, véase Extremadura, Galicia o Andalucía, había otros muchos Centros en que el magnetoscopio tradicional (VTR) se utilizaba a diario como herramienta de trabajo en un informativo. Con la llegada de los “ficheros” de imagen y sonido se está revolucionando los flujos de la información.

Esta tesis doctoral pretende hacer un estudio del proceso de digitalización de las Redacciones de los CCTT y su puesta en marcha en un ambicioso proceso tecnológicamente complejo en el que se ha embarcado RTVE. No solamente por la digitalización de las redacciones, sino unificaciones de las mismas en radio y televisión que hacen que las informaciones en RNE y TVE se puedan hacer en muchos casos por un único periodista para los dos medios. Además, se pretende en este ambicioso proyecto interconectar todos los CCTT de tal forma que cualquier archivo llegado a un CCTT pueda ser utilizado en ese mismo momento por cualquier periodista de una unidad informativa o centro Territorial o cualquier centro de Producción (Madrid, Barcelona...). Las digitalizaciones han cambiado las formas de trabajo y los nuevos perfiles profesionales, en este estudio se pretenden valorar estas modificaciones y los niveles de satisfacción a los que se han podido llegar por parte de los profesionales en el contexto particular de RTVE con lo que se conoce con el nombre del “periodista polivalente”.

RESUMEN

Introducción: La Redacción Digital Centralizada (RDC) es un proceso de innovación tecnológica que actualmente está finalizando su implantación en la red de Centros Territoriales (CCTT) y Unidades Informativas de la Corporación RTVE (CRTVE). Los CCTT representan, en buena medida, el valor de Servicio Público de CRTVE en el entorno de proximidad, como garante de la puesta en valor de las diferencias culturales, sociales y lingüísticas de nuestro país. La RDC pretende situar a los CCTT, tras sus más de cuarenta años de historia, en la vanguardia del mundo digital y transmedia. Como todo proceso de cambio organizacional exige una adaptación del profesional y un proceso formativo, en este caso liderado por el Instituto RTVE.

Objetivos: Evaluar el proceso de implantación de la RDC en la red de Centros Territoriales de la CRTVE, a través del análisis del estado actual del proceso, los factores que han dificultado o facilitado su implantación, incluidas las actividades formativas diseñadas, las modificaciones en la dinámica laboral de los profesionales, las mejoras inducidas en el volumen y calidad de la información audiovisual generada, a nivel nacional y regional o comunitario, y el grado de satisfacción entre los profesionales.

Hipótesis: El proceso de implantación de RDC implica el desarrollo de un ambicioso programa formativo entre sus profesionales que entraña una serie de dificultades y puntos de mejora. El proceso de implantación de la RDC da lugar a nuevos ámbitos ocupacionales y a cambios en las tareas habituales de los profesionales y/o su nomenclatura. Las consecuencias de la implantación de la RDC suponen una mejora en el rendimiento y la productividad en la redacción de noticias y una mayor satisfacción en los trabajadores.

Metodología: Estudio de investigación de diseño mixto que incluye técnicas cuantitativas (encuesta online a los profesionales de los CCTT que fueron incluidos en los procesos formativos de la RDC) y cualitativas (entrevistas en profundidad a los Directivos de los CCTT de Castilla-La Mancha, País Vasco, Extremadura, Aragón y Galicia y el Director de CCTT), así como, técnicas de observación directa simple. Planteamiento y contraste de hipótesis de investigación.

Resultados: Se han obtenido 138 encuestas entre los profesionales, lo que implica una tasa de respuesta del 21% sobre el censo potencial. El proceso de RDC se ha completado en 62 de 76 sedes territoriales de CRTVE, ha existido cierta demora relacionada con obras de infraestructura. El proceso de RDC no ha supuesto modificación del número de plantilla, pero sí ha creado nuevos ámbitos ocupacionales como el de Gestor de Contenidos y el de System Manager. La RDC ha producido cambios sustanciales en las tareas de los profesionales, sobre el todo en el proceso de ingesta y edición de noticias. Estos cambios han tenido más impacto en las tareas de los ámbitos de redacción, técnico audiovisual, equipo de redacción y documentalista. La nueva dimensión polivalente del redactor, que edita ahora de forma autónoma, con la colaboración en las piezas de mayor complejidad de los técnicos y el equipo de realización, es asumida con cierta incertidumbre por un 74% del total de redactores encuestados. El volumen de producción de los CCTT para la emisión nacional se ha incrementado en 250 horas anuales, la producción regional en 70 noticias mensuales por centro y las sinergias entre TV y radio en un 50%. La satisfacción global con el proceso del RDC es mayor entre los directivos que entre los encuestados, un 50% de estos últimos valora en menos de 5 puntos la RDC en escala 1-10. Los trabajadores recibieron una media de 3 cursos o 40 horas de formación. La satisfacción global con los contenidos del programa formativo fue de 65%. El programa formativo fue mejor aceptado por los profesionales técnicos que por los redactores y en ocasiones se desarrolló fuera del horario laboral. El grado de satisfacción con la implantación de la RDC es mayor en los centros con mayor tiempo de funcionamiento del nuevo proceso y menor en aquellos centros digitalizados previamente a la RDC, debido a diferentes causas que se analizan en detalle.

Discusión: Se han confirmado las dos primeras hipótesis de investigación planteadas: el proceso formativo ha resultado adecuado a las necesidades de la RDC, si bien con matices de mejora, como la necesidad de reforzar la formación una vez iniciada la RDC. La RDC ha inducido un cambio de tareas significativo en ciertos ámbitos ocupacionales y creado otros nuevos. La tercera de las hipótesis se confirma parcialmente, si bien es cierto que la RDC ha aumentado el número de documentos audiovisuales producidos por los CCTT, tanto para la emisión nacional como regional, así como las sinergias TV-Radio, sin embargo, el grado de satisfacción de los trabajadores es intermedio. A pesar de ciertas

características de la plantilla que hacen más probable la resistencia al cambio organizacional, apenas ha habido conflictividad durante el proceso. Es previsible un incremento del grado de satisfacción con mayor tiempo de evolución de la RDC, que se acompañe de la atenuación del rechazo al cambio y con ciertas mejoras técnicas como el incremento de la capacidad de los servidores y el ancho de banda de conectividad y fluidez entre los CCTT y Madrid.

Conclusiones: El proceso de implantación de la RDC ha supuesto un cambio significativo en el modo de trabajar de los profesionales de los CCTT. El cambio tecnológico es un imperativo en CRTVE y su red de CCTT para asegurar su función de Servicio Público. Del análisis de la RDC se han extraído ideas de mejora para la implantación de nuevos procesos como el Mobile Journalism.

ABSTRACT

Introduction: A new Digitalized and Centrally-accessible Information System (DCIS) means a technological challenge for the Regional Network of the Spanish RTVE Corporation (CRTVE). This Regional Network represents the value of Public Service of CRTVE in the proximity environment and makes a great contribution to promote cultural, social and linguistic differences in our country. Regional Spanish TV Network has been active for more than forty years and currently it has been challenged to be at the forefront of a digital media adaptation process. RTVE Institute has designed a training program to all employees facing DCIS to help them to acquire new skills.

Objectives: To evaluate the process of implementation of the DCIS in the set of the Regional network of the CRTVE, through analysing: the current status of the process, the factors that have hindered or facilitated its implementation, including the training activities designed, the modifications in the professional dynamics of the staff, the improvements in volume and quality of the audiovisual information at both, national and regional levels, and the satisfaction level found among professionals.

Hypothesis: The process of implementing DCIS involves the development of an ambitious training program among its professionals that entails a series of difficulties and points of improvement. The process of implementing the DCIS gives rise to new occupational fields and to changes in the usual tasks of professionals and/or their nomenclature. The consequences of the implementation of the DCIS imply an improvement in the performance and productivity in the writing of news and a greater satisfaction in the workers.

Methodology: A mixed design research study was performed. It has included quantitative techniques (online survey to all professionals enrolled in the training processes for the DCIS) and qualitative (in-depth interviews with Managers of the Regional centers of Castilla-La Mancha, Basque Country, Extremadura, Aragón and Galicia, as well as, the Main Manager of the Regional Network), simple direct observation techniques were also employed. Contrast of research hypothesis has been performed.

Main Results: 138 surveys have been obtained from professionals, which implies a response rate of 21% on the potential census. The DCIS process has been completed in 62 out of 76 headquarters and other centers of the Regional Spanish TV Network, a short time delay has been reported due to infrastructure works. The DCIS process has not modified the staff number, but it has developed new work categories such as Media Manager and System Manager. The DCIS has produced substantial changes in the tasks of professionals, concerning video editing and news intake procedures the most. Those changes have had more impact on editors, audiovisual technicians, tv makers and documentalists duties. The new versatile dimension of the editor, who edits autonomously, although with help from technicians and TV makers when creating the most complex documents, is assumed with uncertainty by 74% of the respondents. The production volume of the Regional network for the national broadcast has increased by 250 hours per year, the regional production by 70 monthly news per center and the synergies between TV and radio by 50%. The overall satisfaction rate is greater among the managers than among the respondents, 50% of them value in less than 5 points the DCIS in scale 1-10. The workers received an average of 3 courses or 40 hours of training. The overall satisfaction rate with the design of the training program was 65%. The training program was more valued by the technical professionals and sometimes it has been developed outside working hours. Satisfaction is higher among centers working longer in the new system and lower in those centers who had been previously digitized, due to different reasons.

Discussion: The first two hypotheses previously raised have been confirmed: the training process has been designed to fulfill the needs of the DCIS process, although some fields of improvement had been found, such as the need to reinforce training once the DCIS has already been employed. Also the DCIS has significantly modified the professional tasks in certain occupational fields and created new ones. The third of the hypotheses is partially confirmed, although it is true that the DCIS has increased the number of audiovisual documents produced by the Regional network, for national and regional broadcasting as well as the TV-Radio synergies, however, the satisfaction among working team is not so high. Despite certain characteristics of the staff that make resistance to organizational change more likely, there has been little conflict during the

process. An increase in the degree of satisfaction is predictable after the adaptation period, especially if it is accompanied by technical improvements such as an increase in the capacity of the video servers.

Conclusion: The implementation process of the DCIS has meant a significant change in the way of working to the professionals of the Spanish Regional TV and Radio Network. Technological change is an imperative in CRTVE and its Regional network to assure continuity as Public Service Broadcasting. From the analysis of the DCIS process, some ideas of improvement could be obtained in order to improve future developments and digital strategies such as Mobile Journalism.

3. ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURAS

- Figura 1:** Emisoras de Radio Nacional de España (2018). Fuente RTVE (web corporativa).
- Figura 2:** Áreas de actividad en CRTVE (año 2018). Fuente CRTVE (web corporativa Canales 2018).
- Figura 3:** Canales generalistas y temáticas en la Televisión Pública Española (2018). Fuente CRTVE (web corporativa 2018).
- Figura 4:** Horas producidas y emitidas por las corresponsalías de TVE y RNE.2015-2016. (CNMC, Informe 2018:111)
- Figura 5:** Porcentaje de emisión por género en Radio y Televisión 2015-2016. (CNMC, Informe 2018:216)
- Figura 6:** Porcentaje de emisión por género Televisión 2015-2016. (CNMC, Informe 2018:216)
- Figura 7:** Porcentaje de emisión por género en RNE 2015-2016. (CNMC, Informe 2018:220)
- Figura 8:** Torrespaña y Casa de la Radio (Prado del Rey). (Fuente: elaboración propia)
- Figura 9:** Organigrama de Presidencia. (Elaboración propia)
- Figura 10:** Programas de contenido responsable. (Datos aportados por Emisiones RTVE, RTVE Memoria, 2016).
- Figura 11:** Porcentaje medio anual de subtulado en las cadenas de CRTVE. (Memoria CNMC, 2018:72).
- Figura 12:** Niveles de subtulado en las seis principales cadenas en 2010-2014. (CESyA, 2014)
- Figura 13:** Resumen presupuestario Centros Regionales TVE (1980).
- Figura 14:** Mapa de las Comunidades Autónomas españolas con la fecha de creación de los centros territoriales de RTVE.
- Figura 15:** Distribución de Sedes Territoriales de RTVE por localidad y tipo.
- Figura 16:** Organigrama Dirección CCTT. (Fuente: Memoria CCTT 2017).
- Figura 17:** Organigrama directivo de un CT tipo. (Fuente: Memoria CCTT 2017).
- Figura 18:** Modificación categorías producidas en el I Convenio Colectivo de la Corporación RTVE, referido a las principales actividades relacionadas con la RDC. (RTVE, 2011 Convenio Colectivo I)

Figura 19: Última modificación vigente en el II Convenio Colectivo de la Corporación RTVE. (Fuente: RTVE, 2018 Nuevo sistema de clasificación profesional)

Figura 20: Programación territorial de RNE con sus desconexiones. (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017)

Figura 21: Desconexiones de RNE en CCTT (horas anuales)

Figura 22: Desconexiones de TVE en CCTT (horas anuales)

Figura 23: Esquema de trabajo (Work-Flow) en los informativos de RTVE tras la digitalización (Aguilar-Gutiérrez y López de Solís, 2010).

Figura 24: Resumen de los problemas relacionados con cambio del sistema analógico pre-RDC al RDC en la redacción de CCTT (García Alonso)

Figura 25: Diagrama de flujo de trabajo del sistema CCTT Toledo interconectado con Torrespaña RTVE. (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII. Workflow global del sistema de CCTT, 2014).

Figura 26: Diagrama de flujo de trabajo del sistema CCTT/Torrespaña RTVE. (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII. Workflow global del sistema de CCTT, 2014).

Figura 27: Esquemas de ingestas del CCTT de Castilla La Mancha. (Fuente: documento interno TVE sistema MOG)

Figura 28: Ventanas de iNews. (Fuente: documento interno TVE iNews)

Figura 29: Ventana principal Avid Media Central. (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII 2018).

Figura 30: Diagrama del flujo de trabajo de la rotulación de Orad Maestro. (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII Curso de Operaciones de ORAD Maestro CCTT, 2014).

Figura 31: Diagrama de bloques del flujo de trabajo de la Plataforma Virtual VMware. (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII Plataforma virtual corporativa TVE VMware CCTT, 2014).

Figura 32: Etapas del rechazo al cambio según E. Kübler-Ross

Figura 33: Mapa de los CCTT de RTVE con la fecha de primera emisión en RDC.

Figura 34: Porcentaje de participación de los distintos CCTT.

Figura 35: Ámbitos ocupacionales de los profesionales encuestados.

Figura 36: Sinergias en radio y TV.

Figura 37: Porcentaje de trabajadores que han iniciado nuevas tareas tras la RDC.

Figura 38: Porcentaje de trabajadores que han sufrido o no una reducción en alguna/s tareas que realizaban previamente a la implantación de la RDC.

Figura 39: Número de noticias diarias elaboradas por los redactores.

Figura 40: Variación el número de noticias diarias elaboradas por el redactor tras la RDC.

Figura 41: Tiempo medio (minutos) de elaboración de noticias por parte de los redactores tras la RDC.

Figura 42: Variación en el tiempo empleado (minutos) en la elaboración de noticias entre la etapa pre-RDC y post-RDC.

Figura 43: Actitud de los redactores frente a tener que realizar el montaje de una noticia ajena.

Figura 44: Grado de satisfacción con la nueva dimensión multifuncional del redactor en la etapa post-RDC.

Figura 45: Conformidad del conjunto de trabajadores encuestados con la formación recibida para el cambio de tareas en la RDC. (SI: la formación les ha parecido adecuada. NO: no les ha parecido adecuada. NS/NC: no se manifiesta).

Figura 46: Conformidad con las actividades formativas de los redactores.

Figura 47: Número de cursos de formación para RDC recibidos por los trabajadores.

Figura 48: Horas de formación recibidas por los redactores.

Figura 49: Porcentaje de trabajadores satisfechos con los contenidos formativos.

Figura 50: Porcentaje de actividades formativas realizadas fuera de la jornada laboral según refieren los trabajadores.

Figura 51: Satisfacción de los trabajadores con el horario del programa formativo desarrollado para la RDC.

Figura 52: Influencia de las nuevas tareas en la disponibilidad de tiempo para otras tareas tras la RDC.

Figura 53: Grado de satisfacción con la RDC del conjunto de trabajadores de los CCTT (escala de 1 a 10).

Figura 54: Aspectos positivos implementados por la RDC según opinión de los trabajadores.

Figura 55: Volumen de documentos audiovisuales e intercambios desde los CCTT con los centros nodales para producción nacional año 2017. (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017).

Figura 56: Volumen de documentos audiovisuales e intercambios desde los CCTT con los centros nodales para producción nacional año 2017 (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017).

TABLAS

Tabla 1: Categorías laborales de la muestra encuestada.

Tabla 2: Centros territoriales y estado.

Tabla 3: Cronograma del proceso de implantación de la RDC de la red de CCTT de RTVE.

Tabla 4: Secuencia de remisión de encuesta a los trabajadores de los CCTT.

Tabla 5: Porcentaje de participación de los distintos CCTT en la encuesta sobre RDC.

Tabla 6: Fechas y lugares de las entrevistas realizadas a los directivos de CCTT.

Tabla 7: Fechas de apertura de los CCTT cuyos directores fueron entrevistados.

Tabla 8: CCTT y Unidades Informativas disponibles con tecnología RDC.

Tabla 9: Recursos humanos distribuidos por CCTT y categoría.

Tabla 10: Fechas de inicio de implantación y primera emisión con RDC por centros territoriales.

Tabla 11: Intervalo temporal del proceso formativo pre-RDC en los distintos CCTT.

Tabla 12: Horas de formación y número de cursos realizados pre-RDC referidas.

Tabla 13: Volumen de documentos audiovisuales TV elaborados en los CCTT para emisión propia antes y después de la implantación del sistema RDC.

Tabla 14: Evaluación de aspectos de mejora tras la implantación de RDC en la dinámica de trabajo y flujo de noticias por CCTT.

4. GLOSARIO DE TÉRMINOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Airspeed 5000:** servidor de archivos digitales utilizado como videoservidor para la emisión en un Centro Territorial del fabricante AVID.
- **Ámbitos ocupacionales:** Puesto de trabajo o categoría laboral (antigua expresión extinta tras el II convenio colectivo de RTVE) en la que se encuentra ubicado el trabajador en RTVE.
- **APORTA:** sistema propio de RTVE diseñado para la cuantificación del intercambio de noticias e imágenes entre centros.
- **Avid ISIS 7500:** servidor de archivos digitales utilizado para almacenar todo el material de vídeo en alta resolución del fabricante AVID.
- **Avid ISIS 2000:** servidor de archivos digitales utilizado para el almacenamiento en baja resolución y de trabajo habitual de AVID.
- **Avid ISIS 5500:** servidor de archivos digitales utilizado para realizar el almacenamiento-copia del material de ingestado en los Centros Territoriales y de los vídeos enviados a emisión local.
- **Dalet:** Plataforma digital y sistema integrado de elaboración de la redacción y edición de noticias para el quehacer diario en el trabajo en RNE.
- **DAT:** Digital audio tape. Grabador digital de audio.
- **Encabalgado:** Desfase del montaje en el que el sonido cambia en un momento diferente a la imagen.
- **ENG:** (Electronic News Gathering). Equipo electrónico ligero de captación/grabación de imagen y sonido de TV, suele utilizarse para informativos y conexiones en directo.
- **Escaleta electrónica de noticias:** Herramienta de trabajo de los periodistas de una redacción de televisión para ejercer la jerarquía de las noticias y la elaboración de las mismas. Sigue un guión muy simple, y en orden temporal, en el que van anotadas todas las acciones que deben suceder durante una grabación. En TVE se utiliza la escaleta electrónica iNews.
- **FTP:** (*File transfer protocol*). Conocido como el protocolo que se utiliza en la red para la transferencia de archivos digitales conectados entre sí.

- **HD:** Acrónimo de Alta definición.
- **Hipertextualidad:** Capacidad de conexión de unos elementos informativos con otros en un sistema digital.
- **iNews Command:** Sistema utilizado en TVE de AVID para llevar a cabo la emisión de los eventos de vídeo y la parte gráfica o rotulación de dichos eventos.
- **Ingesta:** Proceso de producción digital mediante el cual se incorpora un objeto de media (video + audio) a un sistema centralizado de almacenamiento compartido para posteriormente poder ser utilizado.
- **Interplay Archive:** Sistema de archivo de los contenidos de audio y vídeo utilizado en TVE de AVID.
- **Interplay Capture:** Sistema utilizado en TVE de AVID que ejecuta las grabaciones de los CCTT.
- **Interplay Central:** Sistema utilizado en TVE a través del cual el redactor o equipo de realización desarrolla la edición o montaje de piezas informativas.
- **Interplay production:** Hardware central del sistema AVID utilizado en TVE
- **Journalism Innovation Hub:** Proyecto de innovación de los informativos promovido por RTVE.
- **Media Composer Cloud:** Sistema utilizado en TVE de AVID que realiza edición no lineal de piezas en la nube.
- **Media manager:** También llamados gestores de contenido. Trabajadores de un sistema digitalizado que se ocupan de gestionar los archivos digitales y los contenidos multimedia, una vez que entran en el servidor.
- **Metadatado:** Dícese del grupo de datos que describen el contenido de las imágenes y sonido de un informativo que haya que guardar en las bases de datos, como las personas que aparecen en imagen, ubicación, nombres, fechas, etc.
- **MOJO:** (Mobile journalism), periodismo móvil a través de la utilización de la cámara y edición en los teléfonos móviles.
- **Multimedialidad:** Utilización de diversos formatos multimedia. Combinación de la imagen para la televisión, con la información escrita de la prensa, el audio del medio radiofónico y los gráficos en un modelo integrado o convergente.

- **ORAD maestro:** Software de generación no sólo de insertadores de caracteres, pueden operar herramientas necesarias para la generación de gráficos.
- **Playout.** Sistema de emisión al aire de los vídeos en el control de realización de televisión.
- **SD:** (standard definition). Sistema de emisión de televisión standard, su evolución es la alta definición (HD).
- **SDI:** (Serial digital interface). Señal de vídeo digital utilizada fundamentalmente para la transmisión sin comprimir.
- **Servidor de iNews:** Servidor que almacena los datos de las escaletas electrónicas y agencias de noticias.
- **Sinergias:** Acción de coordinación para la utilización de los trabajadores de radio en televisión y viceversa y cuyo efecto suele ser superior a la suma de efectos individuales.
- **Sistema MOG para realizar la ingesta de archivos digitales:** Sistema utilizado en TVE de AVID para insertar a los servidores los archivos digitales.
- **System Manager:** También llamados gestores del sistema. Trabajadores de un sistema digitalizado que se ocupan de gestionar las configuraciones y distribución de permisos, claves, reparación y todo lo relacionado con todo el sistema integrado de los contenidos multimedia y servidores. También gestionan los perfiles de usuarios.
- **Teleprompter:** Dispositivo que consiste en una pantalla conectada a una cámara y a un ordenador, que sirve para pasar el texto que debe leer ante la cámara el presentador.
- **Videoservidor de emisión:** Equipo de almacenaje de los archivos de vídeo y audio que se utiliza para gestionar los mismos a la hora de emitir.
- **Vidi Wall: pantalla de gran formato que sirve de decorado ubicado tras el presentador de noticias donde se proyectan imágenes.**
- **Vmware:** Equipo virtual que simula el funcionamiento de un equipo real sobre el que se instalan componentes tradicionales.

5. JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN

La concepción, introducción e implantación de la Redacción Digital Centralizada (RDC) en los Centros Territoriales de RTVE supone un cambio sustancial en los procesos de trabajo, en el tratamiento de la información audiovisual y ha modificado de manera radical los flujos de imágenes, ingesta y emisión, así como el proceso de elaboración de noticias en la redacción.

Es sabido que los avances tecnológicos han modificado las formas de trabajo en televisión, especialmente en el periodismo y en las redacciones de informativos, simplificando de manera significativa los procesos, póngase como ejemplo el hecho de que no hace tantos años una retransmisión de un directo para un informativo exigía el transporte de pesados equipos de cámara y de una unidad móvil para la transmisión. Mientras que, en la actualidad, pequeños equipos de tecnología ENG (*Electronic News Gathering*) hacen posible un directo desde cualquier ubicación, con un equipo portátil y de dimensiones reducidas.

La supervivencia de los CCTT de CRTVE pasa por su adaptación a esta nueva realidad digital y transmedia para poder continuar con su labor de servicio público de proximidad. Por todo lo anterior, estudiar en detalle el proceso que nos ocupa resulta de especial interés. Además, esta cuestión no ha sido valorada hasta la fecha de acuerdo a los parámetros de una investigación doctoral.

La elección de este tema se justifica, por tanto, ante la necesidad de evaluar con metodología científica esta nueva tecnología en el seno de la red de CCTT de RTVE y los cambios que implica en los procesos de trabajo.

Dado que el proyecto de implantación de la RDC en RTVE se ha completado ya, al término de este estudio, en la práctica totalidad de los catorce Centros Territoriales, de este proceso evaluativo se podrían inferir, por una parte, la constatación de una mayor eficacia en los sistemas de redacción de informativos y emisión de noticias y por otra parte posibles mejoras y nuevas líneas de investigación a aplicar en ulteriores cambios

tecnológicos próximos a acontecer como por ejemplo el MOJO o Mobile Journalism (Perez Tornero; Martín-Pascual. Y Fernández-García, 2017)

Este proyecto se englobaría en el ámbito de conocimiento de la gestión técnica en la elaboración de la información periodística. Su aplicación en la red de Centros Territoriales de RTVE viene justificada por lo novedoso e innovador en el marco europeo de este proceso de implantación en red del mismo.

6. OBJETIVOS

OBJETIVOS

6.1. Objeto de la investigación:

Este proyecto de Tesis Doctoral tiene por objeto evaluar el procedimiento de implantación de la Redacción Digital Centralizada (a partir de ahora RDC) en el ámbito audiovisual de la red de Centros Territoriales de la CRTVE.

Mediante el análisis de los cambios inducidos por dicho proceso, tanto en el desarrollo de elaboración de las noticias por parte de los equipos de redacción, como en el flujo de trabajo de la información respecto al sistema previo no digitalizado o digitalizado en parte y la dificultad o adaptación de los profesionales implicados.

6.2. Objetivos principales

- Describir el estado actual del proceso de implantación de la Redacción Digital Centralizada en el conjunto de Centros Territoriales de RTVE.
- Analizar los factores que dificultan o han dificultado su implantación y las necesidades formativas que implica este proceso.
- Analizar las modificaciones en la dinámica laboral de los profesionales derivados del nuevo proceso que implican nuevos perfiles profesionales en distintos ámbitos ocupacionales.
- Evaluar el impacto de la nueva tecnología (RDC) en la cadena de producción; captación, ingesta, procesado y emisión de información derivadas del nuevo sistema en los centros con implantación plena.

6.3. Objetivos específicos

- Presentar un mapa actualizado del proceso de implantación de la Redacción Digital Centralizada en el conjunto de Centros Territoriales de RTVE, que incluya los centros habilitados, los que no lo están, la duración de los procesos finalizados y/o las fechas de implantación futura.
- Analizar los factores que han dificultado su implantación en los centros ya consolidados, es decir que han finalizado el proceso de implantación,

especialmente en las fases finales donde ya se ha comenzado a trabajar con el nuevo sistema y abandonado el tradicional.

- Analizar los factores que están dificultando la implantación en los centros en proceso, especialmente los referidos al diseño y ejecución del Plan de Formación de los profesionales.
- Describir los cambios que supone la instauración de la nueva Redacción Digital Centralizada en los perfiles de las categorías profesionales implicadas en el proceso de producción y elaboración de noticias, en cuanto al número de tareas realizadas y su carácter polivalente.
- Describir los cambios que supone la instauración de la nueva Redacción Digital Centralizada en los perfiles de cada uno de los puestos u ámbitos ocupacionales profesionales implicados en el proceso de noticias, en cuanto a la complejidad de las nuevas tareas a ejecutar, evaluadas mediante la necesidad de adquisición de nuevas habilidades y competencias.
- Identificar en qué medida se han optimizado los tiempos de elaboración y el proceso de difusión de noticias desde los Centros Territoriales tras la RDC, en comparación con la etapa previa a su implantación. Como datos objetivos se medirán el tiempo empleado en la producción de noticias y el número de noticias generadas en un mismo espacio de tiempo.
- Analizar la relación del estado de digitalización de informativos en algunos Centros Territoriales previamente a la RDC con el proceso de implantación de la misma.
- Evaluar el grado de dificultad o adaptación de los profesionales de los Centros Territoriales con la implantación del nuevo sistema en relación al sistema tradicional.

7. METODOLOGÍA

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación se han utilizado datos objetivos, obtenidos mediante herramientas, tanto **cuantitativas** como la encuesta general, como **cualitativas** como las entrevistas en profundidad personalizadas. Ambas herramientas han demostrado ser instrumentos eficaces para poder dar respuesta a una serie de hipótesis, generadas a partir del planteamiento teórico inicial. (OEI, 2018), (Prats, 2004)

El hecho de utilizar métodos tanto cuantitativos como cualitativos, hace que esta investigación entre en la categoría mixta (Sánchez Gómez, 2014). La finalidad de la **investigación mixta**, como señalan Hernández y Mendoza (Hernández y Mendoza, 2008), más que sustituir un tipo de investigación por otra, lo que pretende es combinarlas para aprovechar las fortalezas de la investigación cuantitativa y de la investigación cualitativa, y reducir al mínimo sus debilidades potenciales, además de lograr un mejor entendimiento del fenómeno a estudiar. Jauset Jordi explica que el modelo ideal es el que combina ambos análisis, tal como demuestra el autor en su obra centrada en un eslabón de la televisión, como son las parrillas (Jauset Jordi, 2000).

A su vez se ha utilizado como técnica de investigación, la **observación directa simple**, que en las ciencias sociales es útil, tanto para la recopilación de datos como para la formulación de hipótesis y teorías. En este caso esta observación se ha enfocado desde el conocimiento personal y la accesibilidad a la información de RTVE de la que dispongo, dada mi condición de trabajador de RTVE implicado en la formación de profesionales de este medio. Mi condición profesional facilita el acceso tanto a fondos documentales sobre aspectos técnicos del proceso de RDC, como a los sujetos que van a ser sometidos a las encuestas y/o entrevistas dentro de esta investigación.

Una vez realizado el **contraste de hipótesis** con la información recogida en el estudio, se ha podido elaborar una fotografía actual del estado del proceso de implantación de la RDC (secuencia temporal, extensión geográfica), de los puntos claves de su desarrollo (dificultades encontradas) y de las consecuencias de su implantación (cambio de roles profesionales, posibles mejoras del tiempo de intercambio de noticias).

A partir de los datos objetivos, obtenidos tras el contraste de hipótesis, se han elaborado ideas de estrategias de mejora que pudieran contribuir a perfeccionar las fases posteriores del proceso estudiado.

7.1. Hipótesis de investigación.

Las hipótesis se plantean a partir de lo expuesto en los objetivos y son las siguientes:

- ❖ El proceso de implantación de RDC en la televisión pública estatal implica el desarrollo de un ambicioso programa formativo entre sus profesionales. Y el desarrollo del programa, así como, todos los procesos de implantación de la RDC entrañan una serie de dificultades y puntos de mejora de los procesos formativos.
- ❖ El proceso de implantación de la RDC da lugar a nuevos ámbitos ocupacionales y también a cambios en las tareas habituales de los profesionales y/o su nomenclatura.
- ❖ Las consecuencias de la implantación de la RDC suponen una mejora en el rendimiento y la productividad en la redacción de noticias y una mayor satisfacción en los trabajadores.

Objeto de estudio

El ámbito de conocimiento de este trabajo es el de la información audiovisual y las tecnologías de la información. Su objeto de estudio es la red de Centros Territoriales de RTVE

Población objeto de estudio al conjunto de profesionales de estos centros con especial interés en las categorías profesionales de: Redactor o informador, Documentalista, operadores de vídeo, técnicos audiovisuales... así como sus puestos directivos.

7.2. Enfoque metodológico y técnicas de investigación.

El enfoque metodológico se fundamenta en tres tipos de técnicas de obtención de la información: observación directa del proceso de implantación de RDC, la elaboración y aplicación de encuestas al colectivo de profesionales y entrevistas en profundidad.

Previamente al inicio del trabajo de campo se realizó una revisión exhaustiva de la literatura centrada en la normativa, estructura y evolución de CRTVE y la red de CCTT, así como en la implantación de sistemas digitalizados en redacciones periodísticas, el diseño del plan formativo de la RDC y el rechazo al cambio organizacional.

Observación directa:

Recogida de la información relativa al proceso de implantación de RDC en los Centros Territoriales disponible desde el Área de Proyectos de Innovación y Estrategia de RTVE, desde el centro de gestión del proyecto en Torrespaña y además desde el Centro de formación Instituto RTVE.

Recogiéndose los siguientes datos:

- Número y nombre de Centros Territoriales que han completado el proceso de implantación de la RDC, antes de junio de 2018
- Número y nombre de Centros Territoriales que no han iniciado el proceso de implantación de la RDC, antes de junio de 2018
- Información sobre la situación previa de cada uno de los Centros Territoriales en cuanto a digitalización del centro y su redacción de informativos, previo al inicio del proceso de RDC.
- Registro del número y tipo de acciones formativas desarrolladas en cada centro dentro del proceso de la RDC

Encuestas a los profesionales

Se ha diseñado un cuestionario tipo, orientado a los profesionales de los Centros Territoriales que han experimentado el proceso de la RDC y las actividades formativas previas (Anexo I).

Los sujetos encuestados se incluyen en las categorías profesionales o ámbitos ocupacionales que se describen en la tabla 1 y se ofertan en el cuestionario que se podrá ver en el Anexo 1 y en la pregunta 2.

Ámbito ocupacional/categoría
Directivos de los centros territoriales
Redactor o informador
Operador vídeo (OP video)
Operador sonido (OP sonido)
Operador cámara (reportero)
Operador m. audiovisuales
Realización
Equipo de Documentación

Tabla 1: Categorías laborales de la muestra encuestada

Tal y como se desarrollará en el marco teórico existe un grado de confusión importante en cuanto a la nomenclatura que define los ámbitos ocupacionales (antiguas categorías profesionales) tras el último convenio colectivo (RTVE, II Convenio Colectivo, 2011).

Por este motivo, muchos profesionales continúan denominando su ámbito ocupacional con el nombre otorgado por convenios anteriores.

A la hora de diseñar el cuestionario, este hecho se ha tenido en cuenta para evitar sesgos de información por parte de los encuestados. De este modo, se ha ofertado a los trabajadores un listado de categorías posibles más amplio que incluya tanto la nomenclatura vigente como las anteriores, a fin de que el profesional definiese su categoría de modo más exacto.

El cuestionario ha sido diseñado con un **71.5%** de preguntas cerradas con respuestas de elección múltiple o dicotómicas y un **28.5%** de preguntas abiertas. Escala Likert a la hora de evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores.

La escala de Likert, llamada así por Rensis Likert, que la diseñó y definió su utilidad. Es una escala psicométrica utilizada en cuestionarios y su uso es habitual en encuestas para la investigación, fundamentalmente en ciencias sociales.

La encuesta consta de 35 preguntas distribuidas en 4 apartados que son los siguientes:

- Preguntas de filiación que incluyen el CC.TT. y la categoría profesional u ámbito ocupacional del trabajador (preguntas 1 y 2)
- Preguntas sobre los cambios en los procesos y tareas del profesional a partir de la RDC. (preguntas 3, 4, 6, 7 y 8)
- Para las categorías profesionales de redactor o informador y operador de vídeo, el cuestionario se amplía a unas cuestiones añadidas sobre el cambio de tareas para el profesional y el tiempo de elaboración de noticias (preguntas de la 16 a la 28 redactor y 29 a 33 operador de vídeo)
- Preguntas relativas al proceso formativo recibido por los trabajadores para la implantación de la RDC. (preguntas 5 y de la 9 a la 15)
- Preguntas sobre la satisfacción global con el proceso de RDC. (preguntas 34 y 35)

Las encuestas fueron remitidas a los respectivos centros, no antes de haber transcurrido al menos un mes de tiempo de operatividad con el nuevo sistema, tiempo que se consideró suficiente para abordar la encuesta con garantías de calidad. La encuesta se remitió a

todos los trabajadores que se habían incluido en los procesos formativos diseñados a tal efecto.

La encuesta ha sido remitida únicamente a los trabajadores que han sido sometidos a un proceso formativo para la implantación del sistema RDC, quedando al margen aquellos trabajadores a los que el nuevo proceso no induce modificación alguna en su trabajo y por tanto no han tenido que recibir formación específica.

La encuesta fue acompañada de una nota explicativa de los objetivos del estudio y de agradecimiento por la participación. El doctorando se mantuvo accesible vía correo electrónico para solventar las posibles dudas en la respuesta de la encuesta, siendo contactado únicamente por dos personas para aclarar alguna duda.

Entrevistas en profundidad

Se ha diseñado una entrevista en profundidad tipo, dirigida al máximo responsable de cada Centro Territorial y un segundo modelo específico para el Director de todos los CCTT.

Se han seleccionado dos tipos de Centros Territoriales para su análisis mediante esta técnica:

- Centros Territoriales que han completado el proceso de digitalización Centralizada y no habían estado digitalizados previamente.
- Centros Territoriales que han completado o iniciado el proceso de digitalización Centralizada y ya se encontraban digitalizados previamente.

En la tabla se pueden ver los centros y su estado, de acuerdo a la clasificación anterior.

CC.TT	RDC	Digitalización previa	Directivo entrevistado
Aragón	SI, completado	NO	Director CT
Castilla La Mancha	SI, completado	NO	Director CT
Extremadura	SI, completado	SI	Director CT
Galicia	SI, completado	SI	Director CT
País Vasco	SI, completado	NO	Director CT

Tabla 2: Centros territoriales y estado

La entrevista en profundidad, cuyo formato se puede consultar en los Anexos II y III, consta de preguntas, orientadas a los siguientes apartados:

- Datos relativos a las características del Centro Territorial (ej. número de trabajadores, fecha apertura, etc.)
- Situación del proceso de implantación de RDC en el Centro territorial y situación de digitalización previa y existencia de sinergias entre radio y TV
- Formación para la RDC:
 - Datos numéricos objetivos relativos a formación realizada (ej. número de cursos realizados, horas, cronograma, etc.)
 - Información subjetiva relativa a su implicación en la misma.
- Influencia del proceso de RDC en los roles profesionales, con especial detalle en la labor de redactor, operador de vídeo, documentalista y realización.
- Nuevas categorías de la RDC como gestor de contenidos y system manager
- Influencia de la RDC en el proceso de elaboración de noticias (tiempo de elaboración, etc.), evaluando la existencia de herramientas objetivas de medida como el sistema APORTA de intercambio de piezas y noticias con Madrid.
- Satisfacción con el desarrollo del proceso de RDC y con la formación recibida por los profesionales

8. FUENTES Y ESTRUCTURA

8.1.Fuentes

El desarrollo teórico de la parte introductoria de esta tesis, se sustenta principalmente en la consulta de documentos internos de CRTVE, tales como memorias anuales de actividades, programación de actividades formativas por parte del Instituto RTVE, en las que el doctorando ha intervenido de forma activa, o documentos internos técnicos de la Redacción Digital Centralizada en la red de CCTT, extraídos tanto de publicaciones escritas, como de recursos electrónicos de acceso público e interno. Mi condición de trabajador de este medio público ha facilitado mi acceso a fuentes documentales de difícil acceso, pero de gran valor documental.

La consulta de las fuentes citadas en el párrafo anterior desarrollará fundamentalmente los contenidos que versan sobre la historia, estructura y desarrollo legislativo de CRTVE y su red de centros y sobre el programa de digitalización de los mismos. Y se complementan con una extensa revisión de los documentos legislativos sobre CRTVE y los medios audiovisuales públicos en España desde sus orígenes a principios del siglo XX.

Además, se han consultado fuentes bibliográficas de referencia sobre los procesos de digitalización de medios audiovisuales en general, la estructura regional de las televisiones públicas en Europa y la importancia de los medios, especialmente los de proximidad, como servicio público. Entre las referencias bibliográficas se ha intentado buscar referencias de nuestro ámbito nacional con proyección internacional y reconocido prestigio y experiencia en el medio audiovisual. No obstante, se ha utilizado bibliografía internacional, clásica y reciente, especialmente en lo que concierne al análisis del nuevo rol del periodista en la era digital y de los conflictos sociológicos derivados de esta nueva funcionalidad. También la bibliografía internacional ha sido clave para explicar el apartado sobre el estudio del desarrollo de la radio-televisión de proximidad en el entorno internacional especialmente europeo. Las referencias nacionales han complementado los aspectos citados y por supuesto han profundizado en nuestro entorno concreto y muy especialmente en CRTVE.

Al margen de la revisión documental, se ha obtenido información claramente relevante a través de un laborioso proceso de encuestas y entrevistas que constituyen el núcleo central de este proyecto de investigación doctoral. Durante la realización de las entrevistas se ha tenido la oportunidad de visitar físicamente varios de los centros de la red territorial de CRTVE in situ, lo cual ha facilitado la obtención de información de primera mano sobre la labor de dichos centros y su proceso de digitalización. Los datos obtenidos a través de esta visión directa, complementan lo obtenido a través de la extensa lectura de documentos y los datos obtenidos del muestreo.

8.2. Estructura de la tesis doctoral

La tesis doctoral se divide en dos grandes bloques. Un primer bloque introductorio donde se plantea a lo largo de siete capítulos, aspectos fundamentales para intentar comprender el tema principal que nos ocupa, el análisis del proceso de digitalización de la red de centros territoriales de CRTVE.

Estos capítulos versan sobre: la estructura y legislación de CRTVE basada en su desarrollo histórico (capítulo 1), el carácter de Servicio Público de los medios audiovisuales (capítulo 2), la estructura regional de CRTVE, enfocada desde su desarrollo histórico y esquema organizativo y desafíos actuales (capítulo 3), el proceso de digitalización en los medios audiovisuales y su repercusión en el rol de los profesionales (capítulo 4), el diseño del proceso de Redacción Digital Centralizada en los centros territoriales de CRTVE (capítulo 5), la labor del Instituto RTVE como agente formador fundamental en el proceso anterior (capítulo 6) y por último los cambios sociológicos derivados del proceso como la resistencia al cambio organizacional (capítulo propio).

A partir de esta base de análisis documental, se desarrolla a continuación toda la labor analítica, fundamentada en encuestas y entrevistas, que constituyen el núcleo del segundo bloque estructural de la tesis. El primer bloque resulta clave para el diseño y elaboración por parte del doctorando de las herramientas utilizadas en el segundo bloque. En esta

segunda parte se procede al análisis científico y estadístico de los datos obtenidos con las herramientas citadas, encuesta on-line y entrevistas en profundidad. El bloque finaliza con el apartado de discusión donde se procede al análisis comparado de la información obtenida en el estudio campo con los datos procedentes de las fuentes documentales.

Finalmente, se incluyen las conclusiones de la tesis, organizadas según la estructura de la investigación y complementadas con propuestas de futuro que dejan abiertas futuras líneas de investigación.

Por último, se incluyen seis anexos. Los anexos incluyen el modelo de encuesta on-line diseñado por el doctorando y utilizado en el desarrollo de la investigación (Anexo I), el modelo de entrevista en profundidad a los Directivos de CCTT diseñado por el doctorando y utilizado en la investigación (Anexo II), el modelo de entrevista en profundidad al Director de CCTT diseñado por el doctorando y utilizado en la investigación (Anexo III). El anexo IV incluye un recopilatorio de las acciones formativas tipo desarrolladas por el instituto RTVE para el desarrollo de la RDC en la red de centros territoriales. Mientras que el anexo V son el listado de los cambios en las categorías laborales y ámbitos ocupacionales establecidas por los últimos convenios colectivos de CRTVE. Por último, el anexo VI incluye la propuesta concreta de desarrollo digital de un centro modelo tipo elaborada desde el Observatorio para la Innovación de los Informativos en la Sociedad Digital (OI2).

9. MARCO TEÓRICO

9.1. Estructura actual, marco normativo y desarrollo histórico de la Corporación Radio Televisión Española (CRTVE)

Radio Televisión Española (a partir de ahora RTVE), es el Grupo de comunicación público estatal de referencia en España que engloba a todos los medios audiovisuales de radio, televisión y medios interactivos (RTVE, Memoria 2016).

Su estructura actual es la de «**Corporación de Radio y Televisión Española, S.A.**», en adelante **CRTVE**, definida a partir de la **ley 17/2006**, de 5 de junio, que además le adjudica un régimen jurídico propio, que garantiza su independencia, neutralidad y objetividad, dentro del marco de la titularidad estatal y le dota de estructuras organizativas y de un modelo de financiación específico.

Esta ley en su artículo 3, establece que la principal tarea de CRTVE es la de **servicio público**, que debe cumplir con eficacia, calidad y reconocimiento público. Su compromiso es por una parte con la ciudadanía (audiencia) a la que debe ofertar una programación dotada de rigor informativo, calidad y por otra parte con sus trabajadores, respetando los principios constitucionales de igualdad, libertad y pluralidad.

La actuación de RTVE viene delimitada por los siguientes fundamentos legislativos:

- La citada **ley 17/2006**, de 5 de junio, de la Radio y Televisión de Titularidad Estatal, modificada posteriormente por **Real Decreto-Ley 15/2012**, de 20 de abril, de modificación del Régimen de Administración de la Corporación RTVE.
- El mandato-marco de 2007 (BOE nº157, 2008)
- Los principios básicos de la programación (RTVE, 2007)
- La **ley 8/2009**, de 28 de agosto, de Financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española.
- La **Ley 7/2010**, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual (LGCA).
- Como última incorporación normativa se ha publicado el **Real Decreto-ley 4/2018**, por el que se concreta, con carácter urgente, el régimen jurídico aplicable a la designación del Consejo de Administración de la Corporación RTVE y de su Presidente.

Al margen de su legislación propia, la Corporación RTVE ha suscrito el Pacto Mundial de Naciones Unidas que le compromete a promover la defensa de los derechos humanos, la paz y el medio ambiente (RTVE, Pacto Mundial 2014).

9.1.1. Misión, visión y valores de RTVE

Según explicita la Memoria de RTVE 2016, RTVE desarrolla su actividad de acuerdo a una misión, visión y valores (RTVE, Memoria 2016).

“Misión

RTVE responde al carácter de empresa de servicio público, por lo que debe ofrecer una información rigurosa, independiente y plural, y un entretenimiento de calidad; fomentar el debate, la innovación y la creación; y apoyar a la difusión de las artes, la ciencia y la cultura, todo ello con la premisa de cohesionar y dar cauce a la participación ciudadana”.

“Visión

De acuerdo también a su función de servicio público, RTVE tiene siempre como horizonte ser el medio de comunicación de referencia en España. Para ello, acerca las identidades nacional y autonómica a todos y cada uno de los españoles. Desde una visión global, realiza el trabajo con un criterio estrictamente profesional y difunde los valores constitucionales y de cohesión territorial, acercando al ciudadano a participar y formarse”.

“Valores

RTVE defiende y promueve en su programación los valores constitucionales, especialmente los de libertad, igualdad, pluralismo y tolerancia sobre los que se asienta la convivencia democrática. Sus valores los determina la ley y se reflejan en su actividad”.

9.1.2. Evolución histórica de RTVE y fases político-legislativas

Para llegar a entender la estructura y funcionamiento de RTVE en la actualidad, es necesario hacer un recuerdo histórico de la evolución de este organismo desde su fundación hace más de 60 años, en el caso del medio televisivo, y casi un siglo en el caso de la radio. Teniendo en cuenta, por otra parte, que la historia de la comunicación

audiovisual y de sus organismos reguladores y ejecutores en España, ha ido paralela a la evolución política y social de este país.

9.1.3. Legislación en el origen y desarrollo de la Radio en España

Los inicios de la comunicación audiovisual en España se establecen a partir de la invención de la radio y de su posterior implantación en nuestro país.

La legislación para regular la actividad radiofónica en nuestro país se inicia a principios del siglo XX, con la **Ley de 26 de octubre 1907**, que autoriza al gobierno al desarrollo de los servicios de telegrafía, y posteriormente el **Real Decreto de 24 de enero 1908**, que desarrolla la Ley anteriormente citada. Sin embargo, las primeras e irregulares emisiones, consideradas por muchos historiadores como pruebas técnicas y no verdaderas emisiones con programación reglada (*Radio Ibérica* de Madrid), no tendrán lugar hasta el año 1923 (Peinado, 1998).

Las leyes citadas definían un **régimen de monopolio** de titularidad Estatal para el medio radiofónico, al tiempo que, su carácter de servicio público, si bien implícito, no quedaba plenamente establecido (Díaz Arias, 2012).

En paralelo al desarrollo incipiente de la radio se redactaron, al margen de estas leyes de carácter general, otras regulaciones para gestionar el proceso de implantación y expansión a lo largo del territorio. Los responsables de intervenir en la redacción de la legislación de la Radio en sus inicios fueron los Ministerios de Guerra, Marina, Gobernación, Instrucción Pública y Trabajo, asesorados por entidades como la Compañía Nacional de Telegrafía sin Hilos, la Ibérica de Electricidad, la Compañía Radio Ibérica, las Compañías de Radiotelegrafía Francesa, la Federación de Radiotelegrafistas españoles, la Asociación de la Prensa, la Agrupación de Constructores de material eléctrico de España y el Radio Club España. Entre otras regulaciones destacan, la **Real Orden de 14 de junio de 1924**.

Las emisiones regulares comenzaron en el verano de 1924, y una vez aprobadas estas regulaciones legales, y otorgadas las concesiones de emisión a las siguientes emisoras: EAJ-1 Radio Barcelona, EAJ-2 Radio España de Madrid, EAJ-3 Radio Cádiz, EAJ-4 Estación Castilla, EAJ-5 Radio Club Sevillano, EAJ-6 Radio Ibérica. Los códigos de nomenclatura de estas primeras emisoras hacían referencia a España -EA-, a la Telegrafía

sin hilos –J- y su número de orden como emisora autorizada (Ministerio de Educación, Media Radio, 2018).

En el artículo 47 de la **Real Orden de 14 de junio de 1924** se establece el origen del monopolio de la radiodifusión comercial y se determina el nacimiento de la primera Cadena radiofónica, Unión Radio, germen de la Cadena SER (1925), con clara intención empresarial. Esta emisora, EAJ-7 Unión Radio, fue fundada por las compañías radioeléctricas más importantes del momento, Telefunken, Compañía General de Electricidad, Compañía Nacional de Telegrafía sin hilos (Marconi), que deseaban ampliar la venta de aparatos de emisión. Esta emisora pronto se convirtió en la primera cadena de radio española, favoreciendo el monopolio. Durante la Dictadura de Primo de Rivera la cadena fue consolidando este monopolio y absorbiendo progresivamente a un gran número de emisoras de la red nacional. Fiel a la República durante los años de guerra civil, esta emisora fue renombrada en 1940, tras la victoria franquista, como Sociedad Española de Radiodifusión (SER), teniendo que renunciar hasta la Democracia a labores informativas (únicamente en manos de Radio Nacional de España), pero manteniendo su carácter hegemónico como radio comercial y de entretenimiento (Martínez Lorente y Navarro Moreno, 2008).

En cuanto a la expansión de la red de emisoras, todas ellas de Onda Media en este momento, a lo largo del territorio nacional, el **Real Decreto de 19 de diciembre de 1930**, estableció de modo primigenio las bases para la instalación y explotación de Estaciones de Radiodifusión en la forma de una estación de alcance nacional y seis de nivel regional, así como una red de estaciones locales. (Díaz Arias, 2012).

Los primeros años de desarrollo de la radiodifusión en España coinciden con la Dictadura de Primo de Rivera y el reinado de Alfonso XIII. En 1931 tiene lugar el advenimiento de la II República, en esta nueva etapa política y social, la **Constitución de 1931** recoge el carácter de servicio público del medio de la radiodifusión, tal y como se entiende en la actualidad, y para articularlo se redacta la **Ley de la Radiodifusión de 26 de junio de 1934**, que establece la radiodifusión como un servicio público de titularidad estatal, dotada de sistemas de control público orientado a controlar la propaganda política (Díaz Arias, 2012: 27). Esta ley establece, de acuerdo a esta idea anterior, la creación de la **Red Nacional de Radiodifusión**, que engloba las emisiones de radio públicas en España y su

ordenación territorial a través del reparto de frecuencias y del establecimiento de la ubicación de las estaciones. En este mismo período histórico, en un primer intento de regionalización, el **Estatuto Catalán de 1932** define por su parte competencias propias en materia de radiodifusión.

Esta ley de 1934, redactada y publicada durante la II República, se mantuvo vigente como máxima norma reguladora de la radiodifusión hasta la publicación del **Estatuto de la Radio y la Televisión de 10 de enero de 1980** (Ley 4/1980, de 10 de enero), a pesar de los sustanciales cambios políticos sufridos por nuestro país, como la Dictadura de Franco primero y posteriormente el establecimiento de la Democracia, y teniendo en cuenta el advenimiento de un cambio tecnológico sustancial como el que supuso el nacimiento y desarrollo de la televisión en la década de los años 60 del pasado siglo XX.

El desarrollo de la *Red Nacional de Radiodifusión*, planeado por la República, no llegó a llevarse a cabo en dicho periodo histórico, interrumpido por el estallido de la guerra civil. Pero, sin embargo, la contienda civil y la postguerra posterior, impulsaron el desarrollo de la radio desde los dos bandos en contienda, dada su importancia táctica y propagandística. Este hecho está bien ilustrado por el hecho de que la dirección de la radiodifusión estaba en manos de los Departamentos de Prensa y Propaganda del Ministerio del Interior durante los años de guerra.

En este contexto surge Radio Nacional de España, **RNE** en enero de 1937, desde el bando franquista y posteriormente **la red REDERA (Red Nacional de Radiodifusión Estatal)** en 1942, ya en la postguerra, con el fin de agrupar de un modo centralizado todas las emisiones comerciales locales y con el objetivo de conseguir un mayor control político (Peinado, 1998), (Martínez Lorente y Navarro Moreno, 2008). Radio Nacional de España RNE cumplió ochenta años en enero de 2017 (RTVE, RNE cumple 80 años, 2017).

La ley de 14 de noviembre de 1952, regulará a las emisoras en nacionales, comarcales y locales. También, a principios de los años 50, el control de la radiodifusión pasará a depender del Ministerio de Información y Turismo, y a ser gestionado a través de la Dirección General de Radiodifusión. Esta Dirección General va a intentar organizar una red nacional, todavía muy incipiente y dispersa, con el conjunto de emisoras locales no coordinadas, mediante un nuevo órgano gestor, el **ARE (Administración Radiodifusora**

Española). Este organismo permanecerá en activo desde 1952 hasta 1962 hasta que Radio y Televisión pasen a ser coordinados por la **Dirección General de Radiodifusión y Televisión**, la cual se mantendrá operativa durante 15 años, siendo regulada mediante distintos decretos, tal y como se explicará a continuación junto con el desarrollo histórico de la televisión en España. Desde el nacimiento de TVE, la regulación de ambas entidades, Radio y Televisión, han ido englobadas dentro de las mismas leyes y decretos (Estatuto de 1980, Ley 17/2006 o el actual Real Decreto-Ley 15/2012). (Díaz Arias, 2012).

En el contexto histórico de los años medios de la Dictadura, se elaboraron otras legislaciones importantes como el **Plan de Ondas Medias** (1964) que dividía a las distintas emisoras de esta frecuencia en distintas categorías: estatales y del movimiento, formadas por la Red de Emisoras del Movimiento (REM), la Cadena Azul de Radiodifusión (CAR) y la Cadena de Emisoras Sindicales, episcopales (cadena COPE) y privadas (destacando en capacidad de audiencia la cadena SER, tal y como se ha comentado anteriormente).

El Plan de Ondas Medias de 1964 hacía también mención a las emisiones en **Frecuencia Modulada** (FM), tecnología empleada por primera vez en España en 1957 (RNE). La FM ya había sido descubierta en el año 1933 por Armstrong, siendo un avance tecnológico que eliminaba las interferencias en el sonido y mejoraba significativamente la calidad de emisión. La pretensión inicial fue la de realizar una auténtica reconversión radiofónica, en la que las emisiones en Onda Media (OM) fueran sustituidas por las de Frecuencia Modulada, pero, finalmente supuso únicamente la obligatoriedad para todas las concesionarias de poner en marcha una frecuencia en FM, conservando la de OM (Peinado, 1998). Aunque inicialmente se planteó como una imposición, la FM acabó por ser un gran éxito de audiencia a través de emisiones como los 40 principales de la cadena SER. En la década de los 80 el éxito de la radiofórmula en FM y otras emisiones consiguió desplazar de alguna manera el eterno duopolio de RNE y cadena SER. (Peinado, 2008), (Pérez Sanjuán, 2008).

Dentro de las emisiones en FM, y ya en los albores de la Democracia en España, surge **Radio Cadena Española (RCE) (1978)** como el resultado de la fusión de la Red de Emisoras del Movimiento, la Cadena Azul de Radiodifusión y la Cadena de Emisoras

Sindicales. Radio Cadena Española, junto con RNE y RTVE, formó parte del trío de sociedades estatales incorporadas al Ente Público RTVE. En 1989, las 70 emisoras de Radiocadena Española, lideradas por la Voz de Madrid, se fusionaron con RNE, surgiendo Radio 4 de RNE, con 24 emisoras FM de ámbito autonómico. En 1990 fue extinguida por su elevado coste (con la excepción de Ràdio 4 en Cataluña) y algunos de los postes de FM pasaron a emitir la señal regional de Radio 1 de RNE y el resto a distribuir la señal de Radio 5 (Tomás Frutos, 2012).

La llegada de la Democracia y el desarrollo de las Autonomías supusieron el trasvase del control de emisiones de carácter público a las distintas autonomías. En 1978 se ordena el espectro de las ondas: la corta y la larga para RNE, la media se reparte entre RNE, la citada, y ya extinta, RCE y las privadas. Así, en la actualidad, las emisiones de Onda Corta y Onda Larga son competencia del Estado, a través de RNE, junto con sus 120 frecuencias, mientras que las emisiones de Onda Media se reparten entre el estado (RNE) y las autonomías (concesiones actuales). (Martínez Lorente y Navarro Moreno, 2008).

RNE en la actualidad

En la actualidad, Radio Nacional de España, tras 81 años de historia, cuenta con seis emisoras, de las cuales cinco abarcan el territorio nacional y una es exclusiva para Cataluña.







Logo	Emisora	Inicio de transmisiones
	Radio Nacional. Emisora generalista	19 de enero de 1937 (81 años)
	Radio Clásica. Emisora de música culta	22 de noviembre de 1965 (52 años)
	Radio 3. Emisora de música y cultura	1 de julio de 1979 (38 años)
	Ràdio 4. Emisora generalista catalana	13 de diciembre de 1976 (41 años)
	Radio 5. Emisora Todo Noticias	1 de enero de 1989 (29 años)
	Radio Exterior de España. Emisora generalista.	15 de marzo de 1942 (76 años)

Figura 1: Emisoras de Radio Nacional de España (2018). Fuente RTVE (web corporativa).

Además, existe la emisora **Radio Exterior de España**, fundada en 1942, dedicada a la emisión por onda corta, satélite e internet para los españoles residentes en el extranjero y extranjeros interesados en nuestro país y cultura.

Este recopilatorio de la historia de la Radio y la TV en España enlazan con el tema de esta tesis doctoral, dado que no se entiende la realidad actual sin un estudio detallado de la historia que nos ha llevado hasta aquí. El reto actual de RTVE es su inmersión en el mundo de la digitalización, del que proceso de RDC en CCTT que se estudia en profundidad en esta tesis, es un claro exponente.

9.1.4. Desarrollo histórico y legislativo de la Televisión Pública en España

Con posterioridad, de más de treinta años, a la expansión de la radio en España, el medio televisivo comenzó su emisión el 28 de octubre de 1956 con las palabras del Ministro de Información y Turismo G. Arias-Salgado: *“Hoy, día 28 de octubre, domingo, día de*

Cristo Rey, a quien ha sido dado todo poder en los Cielos y en la Tierra, se inauguran los nuevos equipos y estudios de la Televisión Española... ¡Viva Franco!, ¡Arriba España!” (Bustamante, 2013).

Aun siendo una televisión rudimentaria, la Fonovision, había sido presentada a Franco por los alemanes en 1938, aunque, no será hasta diez años más tarde cuando se inicien las primeras gestiones para su puesta en marcha y el desarrollo de las pruebas técnicas de emisión. TVE se fundó en 1952 y las emisiones comenzaron en 1956 (Martínez Lorente & Navarro Moreno, 2008: 271).

La programación inicial emitida por la incipiente TVE de 1956 era completamente transmitida en directo, al carecerse de sistemas de grabación o magnetoscopios, y emitida desde un chalet ubicado en el madrileño Paseo de la Habana que servía a su vez de estudios técnicos y platós. En ese momento la programación disponía únicamente de dieciocho horas por semana y la señal solo alcanzaba un radio de 55 km fuera del núcleo urbano de Madrid, con un parque inicial de 600 televisores (Palacio, 2005). La fuente de financiación a través de la publicidad se inició en 1958. Ya en 1959 se iniciaron las retransmisiones desde Barcelona conectadas mediante enlace hertziano y de ahí se extendieron progresivamente al resto del país.

La Televisión Pública en España careció en estos inicios de un marco regulatorio propio. En sus comienzos, su desarrollo se confió a empresas públicas en régimen de monopolio debido a la restricción en el número de frecuencias disponibles y las dificultades para el acceso de la población al medio por cuestiones técnicas y económicas.

Al contrario de lo que sucedió con la radio, en la que, a partir de una red local, desarrollada con relativa facilidad técnica y bajo coste, se llegó lentamente a la creación de una red estatal, el medio televisivo tuvo un origen centralizado desde sus comienzos y su red regional tardó décadas en establecerse. La presente Tesis Doctoral analiza el fenómeno de la regionalización de CRTVE desde la perspectiva de sus retos actuales como la digitalización. Además, la Radio Nacional (RNE) nunca tuvo la aceptación popular que tuvieron las emisoras privadas como la cadena SER, mientras que TVE desde su origen, y especialmente en sus años de monopolio (años 60/80 del siglo XX), fue el medio de comunicación de masas por excelencia (Díaz Arias, 2012). (Romeo López, 2008)

Así, en la retina de muchos telespectadores españoles, ya de una cierta edad, se guardarán sin duda los festivales de Eurovisión presentados por Laura Valenzuela que en 1969 obtuvo una audiencia de más de 300 millones a escala mundial, la información meteorológica de Mariano Medina, los telediarios de Jesús Álvarez, el noticiario documental NO-DO o, ya en fechas más próximas a la actualidad el Concurso del 1, 2,3 como ejemplo de las grandes producciones propias realizadas en TVE. Estas producciones fueron grabadas en los estudios de Prado del Rey (Estudio 1), que fue el mayor de Europa en la época, y sustituyó a los reducidos estudios del Paseo de la Habana. Las primeras conexiones de TVE con Eurovisión tuvieron lugar en 1961 (retransmisión de la boda de la Reina Fabiola desde Bélgica). La televisión pública ha estado siempre presente en eventos de gran repercusión pública (Montemayor y Ortiz Sobrino, 2016).

Las emisiones en este período histórico se caracterizaron por un sentido propagandístico del régimen vigente, sirva como ejemplo el noticiario NO-DO y sufrieron las restricciones de la censura (Torres Blanco, 2009).

Otros hitos importantes en el desarrollo de TVE en años posteriores han sido, por ejemplo, la apertura de un segundo canal de TVE, conocido popularmente como UHF por las características técnicas de su emisión, que vino a añadirse en 1966 al único canal existente hasta la fecha. Este canal es el precursor de lo que actualmente es La “2”, anteriormente segunda cadena (Moralejo Herrero y Fernández Mourín 2008). Posteriormente se inauguraron otros canales, como el Canal Internacional (1989), Teledeporte (1994) o el Canal 24 horas (1997), primer canal en lengua española para la emisión ininterrumpida de noticias. También los ya extintos, canal Alucine y canal Cine Paraíso (dedicados a la emisión de cine fantástico y familiar, respectivamente), el canal Nostalgia, el canal Clásico. El más actual, American STAR-TVE, que se exporta en alta definición al continente americano en un paquete de canales en formato digital (RTVE, memoria 2016).

Otros hechos históricos en la historia de TVE han sido el desarrollo de centros periféricos como los Centros de Producción y los Centros Territoriales, que se estudian en profundidad en diversos apartados de esta Tesis Doctoral, la llegada del color, la emisión

en horario matinal y posteriormente a través de 24 horas de emisión continua y la expansión a nivel internacional. (Pérez Sanjuán, 2008).

Por otra parte, y abordando la cuestión de su regulación legislativa, el **Decreto de 11 de octubre de 1973**, reorganiza el Ministerio de Información y Turismo y define la creación del **Servicio Público Centralizado RTVE**, que agrupa en una misma estructura administrativa a la red de emisoras de RNE y a TVE, siendo ambas gestionadas por un único Director General y por la administración del Ministerio de Información y Turismo. En este Decreto, se determina una gestión centralizada y politizada para la Radio y Televisión públicas, regida por la Ley de Entidades Estatales Autónomas de 26 de diciembre de 1958 (Díaz Arias, 2012). Esta Tesis Doctoral profundiza en una visión moderna de esta estructura centralizada, siendo la RDC una herramienta digital y adaptada a los tiempos actuales que permiten mantener el espíritu de cohesión interterritorial y Servicio Público Centralizado de RTVE.

Con posterioridad el **Real Decreto 2370/1976 de 1 de octubre de 1976**, reorganizará la Dirección General de Radiodifusión y Televisión, y creará el Consejo General de Radiotelevisión Española.

Un hito clave en la regulación de Radio y Televisión en nuestro país es la **Ley 4/1980, Estatuto de la Radio y Televisión**, que establece un nuevo modelo organizativo para RTVE, creando un organismo más independiente respecto del Gobierno. El organismo de radiodifusión y televisión pasa a ser definido como **Ente Público RTVE**, lo que implica ser una entidad de derecho público con personalidad jurídica propia y que agrupa a una serie de sociedades estatales mercantiles cuyo capital pertenece íntegramente al ente RTVE. Como ya se ha comentado dicho Ente engloba a tres estructuras, RNE, RCE y TVE. La **Ley 4/1989**, determina la creación de una Comisión Parlamentaria específica del Congreso de los Diputados con la misión de ejercer un control sobre las sociedades mercantiles que constituyen las tres estructuras citadas, RNE, RCE y TVE. La **Sociedad Televisión Española, S.A.** fue creada por la Ley 4/1980 de 10 de enero, e inscrita en el Registro Mercantil el 9 de marzo de 1981 y fue sujeta en sus operaciones al derecho privado y al Estatuto de la Radio y la Televisión. El domicilio social fue ubicado en Paseo de la Habana (Madrid) y su domicilio fiscal en Prado del Rey.

Por otra parte, el desarrollo de las autonomías propicia la regionalización de RTVE con la creación de la red de Centros Regionales, hoy en día denominados Centros Territoriales, de los que se hablará en profundidad en un apartado específico más adelante en el texto (Marcos Calvo, 2008).

En el año 2007, se produce un cambio sustancial en la estructura de todas las empresas del grupo que eran organismos autónomos y que pasan a denominarse **Corporación RTVE**, la cual pasa a englobar a todas las empresas del grupo (RNE, TVE, RTVE). La ya comentada, **Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal** regula el servicio público de radio y televisión de titularidad del Estado, y establece, como ya se ha comentado el régimen jurídico vigente en la actualidad. Esta reforma legislativa fue desarrollada a partir del “Informe para la Reforma de los Medios de Comunicación de Titularidad del Estado” elaborado por un Consejo de Expertos nombrado a tal efecto y constituido por Don Emilio Lledó Iñigo (filósofo y académico), Don Enrique Bustamante Ramírez (Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad), Doña Victoria Camps Cervera (filósofa y Catedrática de Ética), Don Fernando Fernández Savater (filósofo) y Don Fernando González Urbaneja (periodista). Este grupo de expertos encauzó la necesidad de una reforma imprescindible y demandada por la Sociedad de los medios audiovisuales de titularidad pública basada en una mayor independencia del poder político y en la defensa de su finalidad básica de servicio público (Consejo para la reforma de los medios de comunicación de titularidad del Estado, 2005). (Real Decreto, 744/2004, 2004).

En resumen, y tal y como afirma Díaz Arias, en España, al igual que en el resto de Europa, la radiotelevisión pública, tras las reformas legislativas comentadas, pasó de ser, en su origen, una parte intrínseca de las funciones del Estado, a redefinir su rol de servicio público, especialmente a partir de las décadas de los 70/80 y a orientarse a satisfacer las necesidades de la Sociedad sobre el fundamento de los derechos dictados por la Constitución. En esta época el régimen de mono u oligopolio evoluciona a su vez hacia un cierto pluralismo. En la década posterior (años 80/90), se inicia un proceso de liberalización del mercado audiovisual hacia un sistema público-privado basado en la

libertad de elección de consumidor (*public choice*) aunque limitado aún en el número de operadores (Díaz Arias, 2012).

Este proceso, será regulado por la **Ley del Tercer Canal (1983)** y por la **Ley de Televisión Privada (1988)** e implicará la pérdida progresiva de la hegemonía de la televisión pública, que aún se mantuvo en décadas posteriores a la publicación de estas leyes. En la actualidad el papel hegemónico de la radiotelevisión pública se encuentra en una grave crisis, derivada de la fragmentación de audiencias, la politización y el reto de afrontar los nuevos soportes tecnológicos como el que es objeto de la presente tesis (Tomás Frutos, 2012).

Los últimos cambios legislativos que han dado lugar a la estructura actual de la **Corporación RTVE** en la actualidad han sido ya descritos en el primer apartado del marco teórico.

Como clausura de este apartado del marco teórico, se presenta un resumen cronológico de los principales hitos en la historia de RTVE desde sus pruebas iniciales a finales de los años cuarenta hasta el momento actual.

Resumen cronológico con algunos hitos de la historia de RTVE (Pérez Sanjuán, 2008) (Peinado, 1998) (Palacio, 2005) (Martínez Lorente y Navarro Moreno, 2008) (Ruiz del Olmo, 1997)

- 1948. Primeras demostraciones de televisión en España en la Feria Internacional de Muestras (Barcelona).
- 1952. Fundación de TVE, órgano dependiente del Ministerio de Información y Turismo.
- 1956. Primeras emisiones regulares de TVE desde el Paseo de La Habana en Madrid.
- 1957. Visita a Barcelona de Don Joaquín Sánchez Cordovés, jefe de los servicios técnicos de TVE, para valorar el emplazamiento de la nueva sede de TVE en esa ciudad.

- 1958. Primeras emisiones desde los Estudios Miramar de Barcelona. La Ciudad Condal se convierte en el segundo centro de producción de TVE. La señal televisiva se emite para Madrid, pero todavía no se recibe en Barcelona.
- 1959. Llegada en el mes de febrero de las emisiones regulares a Barcelona. La primera emisión es el partido Real Madrid-F.C. Barcelona.
- 1960. Llegada del primer magnetoscopio a TVE para poder grabarse los programas. TVE hace su entrada a la UER (Unión Europea de Radiodifusión). Uno de los acontecimientos importantes dentro de la conocida como Eurovisión es la retransmisión de la boda del Rey Balduino y Fabiola de Mora y Aragón.
- 1962. Se crea el Ministerio de Información y Turismo y TVE dependerá de él.
- 1964. El 18 de julio, TVE inaugura sus nuevas instalaciones y estudios en Prado del Rey, con el plató más grande de Europa. Inauguración del Centro de Producción de Canarias.
- 1965. EL BOE suprime el impuesto de lujo por tenencia de televisores y es por lo tanto la publicidad la fuente de ingresos para TVE.
- 1966. Comienzan las emisiones del segundo canal de TVE también conocido como el UHF.
- 1969. El Consejo de Ministros acuerda adoptar el sistema PAL (alemán) de televisión en color, frente al francés SECAM, todo un hito teniendo en cuenta que el sistema alemán sería el que fuera adoptado por el resto de Europa.
- 1970. Se inaugura el primero de los muchos centros que vendrían después, el Centro Territorial de Andalucía y **comienza la descentralización en CCTT**. Este hecho se destaca, dado que es un punto de inflexión en la historia de RTVE estrechamente conectado en el objeto de esta Tesis Doctoral, centrada en la Red de CCTT.
- 1971. Por el satélite Intelsat, se establece el envío de señal entre la Península y las Islas Canarias. Este año se inaugura el Centro Territorial de Galicia.
- 1972. Primera emisión en color en TVE. Primera emisión del concurso Un, dos, tres... responde otra vez.

- 1973. Siempre hasta ahora por separado, RNE y TVE se fusionan en un órgano centralizado, nace RTVE.
- 1981. Intento de golpe de estado. TVE ofrece su programación habitual, hasta que es obligada a cortarla. Iñaki Gabilondo informa de que el edificio de Prado del Rey ha sido tomado por las fuerzas armadas. En ese año se constituye la sociedad anónima de Televisión Española, S.A.
- 1983. Comienzo de los canales autonómicos: la televisión vasca (ETB) y la catalana (TV3). Se inaugura el Centro de Producción de San Cugat.
- 1986. Se inaugura la programación de la mañana desde las 7:30, con un informativo, Buenos Días, hasta entonces TVE cerraba y no se emitía por las mañanas.
- 1989. TVE comienza ampliar sus fronteras y comienza las emisiones del Canal Internacional para Europa y América. Telemadrid comienza su actividad. El 1 de septiembre, el Consejo de Ministros aprueba la concesión de tres licencias de televisión privada en España para Antena 3, Telecinco y Canal+, esta última emisora, de pago, los comienzos de la televisión privada. TVE traspasa al Ente Público Retevisión la red técnica de transmisión de señales de televisión.
- 1990. Comienzan las emisiones regulares cadenas privadas. Comienza la lucha por la publicidad, los precios de la misma bajan y la agresividad en contraprogramación con el correspondiente enfado de los espectadores hasta entonces poco dados a los cambios.
- 1991. El Canal Internacional de TVE duplica la señal que emite a América y la diferencia en su programación.
- 1994. A través del satélite español Hispasat, el canal temático Teledeporte comienza la emisión con los Juegos Olímpicos de invierno (Lille Hammer). Otros canales hoy clausurados son el canal Clásico e Hispavisión (en Latinoamérica), empiezan a emitir como canales generalistas.
- 1997. Se establece una sociedad para los Canales Temáticos, TVE Temática, S.A. Comienza las emisiones el Canal 24 Horas, y los ya extintos Canal Nostalgia, Alucine y Cine Paraíso. La producción de contenidos y emisión de Teledeporte se traslada a TVE Cataluña.

- 1999. TVE Internacional amplía su difusión y oferta de programación al Noroeste Americano y a África, Asia y Oceanía. Este año la sociedad que se creó TVE Temática S.A se integra en TVE.
- 2000. Alucine y Cine Paraíso dejan de emitir.
- 2006. Se aprueba la Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal tras la redacción del “Informe para la Reforma de los Medios de Comunicación de Titularidad del Estado”. El conocido como Consejo de Sabios invita a una RTVE más independiente y dedicada al servicio público.
- 2007. Nace la Corporación RTVE
- 2009. Nueva ley de Financiación. **Ley 8/2009**, de 28 de agosto, de Financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española.
- 2010. Retirada de la Publicidad de TVE
- 2011. La Corporación RTVE se adhiere al Pacto Mundial de Naciones Unidas que le compromete a promover la defensa de los derechos humanos, la paz y el medio ambiente.
- 2012. Real Decreto-ley 15/2012, de 20 de abril, de modificación del régimen de administración de la Corporación RTVE, previsto en la Ley 17/2006, de 5 de junio. En este Decreto se modifican las condiciones para la elección del Presidente de la Corporación y del Consejo de Administración que pasa de 12 a 9 miembros.
- 2013. Pruebas grabación en UHD (Ultra Alta Definición) 4K de TVE
- 2016: Emisión en pruebas del canal de UHD 4K a través de la TDT en DVB-T2. Referente multimedia en el sector a través de contenidos de realidad virtual como el *Ministerio del Tiempo* o los Juegos Olímpicos de 2016. Nace el Botón Rojo, otra forma de ver televisión en Internet para navegar por los contenidos de RTVE, a través de Smart TV.
- 2018. Cambio de ley a través del Real Decreto-ley 4/2018, de 22 de junio (BOE de 23-06-18), por el que se concreta, con carácter urgente, el régimen jurídico aplicable a la designación del Consejo de Administración de la Corporación RTVE y de su Presidente.

9.1.5. Estructura y organización de CRTVE en la actualidad

❖ Programación y canales actuales de CRTVE

En la actualidad, la **Corporación RTVE** consta de un servicio de televisión (TVE), otro de Radio (RNE) y una dimensión digital (RTVE digital).

Además de estos servicios audiovisuales e internet (rtve.es), CRTVE tiene otras áreas de actividad:

- La **Orquesta y Coro de RTVE**, formación sinfónico-coral dedicada a la interpretación y difusión de la cultura musical de calidad, en el marco de la Corporación RTVE como claro exponente de Servicio Público. El Coro supera los 65 años de actividad y la Orquesta Sinfónica los 50. Es la única institución sinfónico-coral en España que cumple una función audiovisual intrínseca pues todo cuanto interpreta se difunde a través de TVE, RNE y RTVE.
- El **Instituto RTVE**. Es un centro de formación con más de 50 años de andadura, adscrito a la corporación encargado de la formación interna de los trabajadores y a la vez institución de reconocido prestigio en el mundo audiovisual de profesionales del sector fuera del entorno RTVE. De él se hablará detalladamente en esta tesis doctoral en su apartado específico.
- El **Fondo Documental** de RTVE que tiene su origen en el archivo de RTVE creado hace más de sesenta años, está compuesto por un amplio conjunto de archivos divididos en texto (hemeroteca, prensa, agencias, biblioteca...) con más de 10 millones de documentos, audio (música, palabra) que incluye 2 millones y medio de documentos, fotos con más de quinientos mil documentos y videos más de 2 millones incluyendo el NODO y las grabaciones de centros territoriales, objeto de este estudio. Toda esta información es gestionada a través del gestor documental ARCA



Figura 2. Áreas de actividad en CRTVE (año 2018). Fuente CRTVE (web corporativa Canales 2018).

Del servicio de TV cuelgan dos canales generalistas principales, La 1 y La 2, dos generalistas de dimensión internacional, TVE Internacional (de dimensión mundial) y el canal de pago en plataforma América STAR TVE (visible en el continente americano). También dispone de una serie de canales de temática específica:

- Deportes: Canal Teledeporte
- Infantil: Canal CLAN de temática infantil y gran éxito en el rango de edades tempranas y Canal CLAN Internacional (de pago).
- Informativos: Canal 24 horas con cobertura internacional e información permanente.

Los canales generalistas, 1 y 2, y los temáticos Clan y Teledeporte (TDP) tienen a su vez una versión en alta definición HD.

Una nueva tecnología la 4K, ultra alta definición con una resolución superior a la HD y próximo al formato del cine digital, se encuentra todavía en fase de pruebas. RTVE ha sido pionera en la creación de documentos audiovisuales en esta tecnología.











	Canal	Inicio de Emisiones
	La 1 - Canal generalista	28 de octubre de 1956 (61 años)
	La 2 - Canal Cultura	15 de noviembre de 1966 (51 años)
	TDP - Canal de Deportes	12 de febrero de 1994 (24 años)
	24h - Canal Noticias	15 de septiembre de 1997 (20 años)
	Clan - Canal Infantil	12 de diciembre de 2005 (12 años)
	La 1 HD - Canal generalista	1 de enero de 2014 (4 años)
	La 2 HD - Canal Cultura	31 de octubre de 2017 (0 años)
	tdp HD - Canal de Deportes	1 de enero de 2014 (4 años)
	Clan HD - Canal Infantil	31 de octubre de 2017 (0 años)
	TVE 4K - Canal en pruebas	2016 en pruebas (2 años)

Figura 3: Canales generalistas y temáticas en la Televisión Pública Española (2018). Fuente CRTVE (web corporativa 2018).

El servicio de Radio (RNE), como ya se ha comentado previamente, consta de una cadena de radio generalista (Radio 1), una cadena con temática específica especializada en Música Clásica (RNE Clásica), una cadena de radio juvenil no comercial (Radio 3), una cadena de radio regional en Cataluña (Ràdio 4), una cadena de radio de noticias 24 horas (Radio 5) y una cadena de radio de cobertura mundial (Radio Exterior de España REE).

El grupo cuenta además con unos Servicios Interactivos hoy conocidos como RTVE DIGITAL (página web) que dan acceso al grupo a través internet. Todos los servicios en activo de radio y televisión pueden encontrarse en dicha web (rtve.es), así como infinidad

de fondos documentales de radio y televisión digitalizados y un portal de información actualizada.

La programación de TVE se proyecta en tres ejes fundamentales: informativos, deportes y entretenimiento.

Los **Servicios Informativos de TVE** tienen una larga trayectoria y continúan siendo líderes de audiencia, a pesar de la irrupción de las televisiones privadas y autonómicas que supusieron el fin del monopolio informativo de RTVE (AIMC, 2013). Cuenta con una Redacción Central en Madrid, además de 17 Redacciones en los centros de TVE de cada una de las comunidades autónomas.

La cobertura internacional se hace fundamentalmente a través de las corresponsalías y en casos puntuales desde los Servicios Centrales mediante enviados especiales. En 1967 se crearon las cinco primeras oficinas o corresponsalías en el extranjero: Nueva York, Berlín, Londres, Bruselas y Viena. En la actualidad existen 16 corresponsalías permanentes de televisión en los principales destinos de información internacional (Berlín, Bogotá, Bruselas, Jerusalén, Lisboa, Londres, México, Miami, Moscú, Nueva York, París, Pekín, Rabat, Río de Janeiro, Roma y Washington). En Radio son siete las corresponsalías internacionales (Berlín, Bruselas, Jerusalén, Londres, París, Pekín, Roma y Washington). (CNMC, Informe 2018:111)

Corresponsalías de RTVE en el extranjero		2014	2015	2016
Televisión	Horas producidas	303	341	274
	Horas emitidas	203	214	200
Radio	Horas producidas	433	844	928
	Horas emitidas	267	650	715

Figura 4: Horas producidas y emitidas (después de un proceso de descarte de los elementos producidos) por las corresponsalías de TVE y RNE 2015-2016. (CNMC, Informe 2018:111)

La importancia del género informativo de RTVE queda patente no solo en la información internacional generada por las corresponsalías, sino también este ocupa más de una cuarta parte del porcentaje global de emisión en Radio y Televisión tal y como se aprecia en el gráfico anexo. Este gráfico ha sido elaborado a partir del análisis de 193.125 horas de emisión a lo largo de los años 2015 y 2016. En él queda patente que el mayor porcentaje de emisión del conjunto de cadenas de radio y televisión corresponde a los programas culturales y educativos, seguidos por informativos y programas de entretenimiento. (CNMC, Informe 2018, 2018:216).

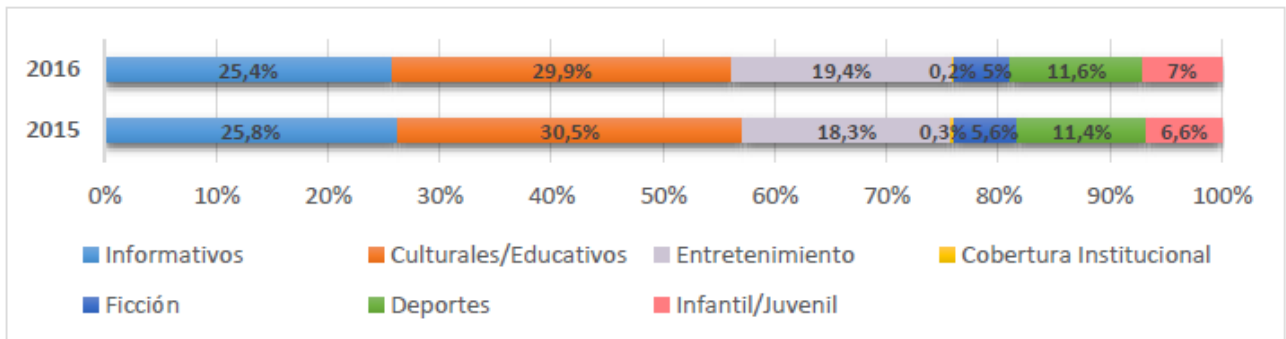


Figura 5: Porcentaje de emisión por género en Radio y Televisión 2015-2016. (CNMC, Informe 2018:216)

Si analizamos de forma separada la programación de radio y televisión, se encuentran ciertas diferencias.

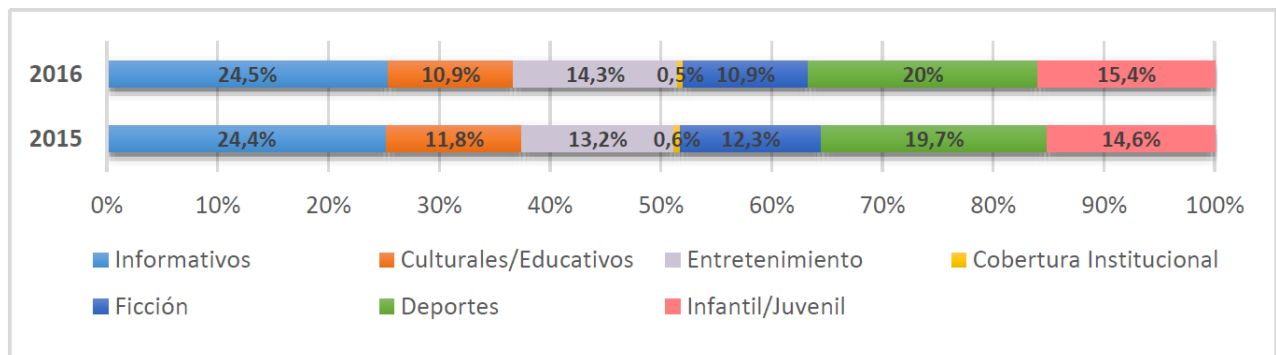


Figura 6: Porcentaje de emisión por género Televisión 2015-2016. (CNMC, Informe 2018:216)

En este gráfico se observa como la programación televisiva abarca un número de géneros muy variado y la primacía de los informativos es superior al resto. Los informativos han sido emitidos a través de La 1 y del canal 24 horas, garantizando información actualizada

de forma continua. El segundo género en orden de frecuencia en la emisión televisiva ha sido el deporte con un 20% de la emisión.

De la calidad de estos informativos dan constancia el importante número de premios nacionales e internacionales recibidos, como el otorgado en el año 2009 al mejor informativo del mundo al Telediario 2 (TD2), TV News Awards. Este premio coloca al TD2 de TVE por delante de informativos tan prestigiosos como los de la televisión francesa TF1, la BBC (Gran Bretaña), ABC News, CBS, Fox y NBC (Estados Unidos), y la RAI (Italia). (RTVE, web corporativa. Mejor informativo del mundo, 2009) (Media Tenor Award, 2009).

Por el contrario, si analizamos la programación en radio, destacan el porcentaje de emisión de programas de índole cultural a través de los canales temáticos Radio Clásica y Radio 3. Radio 5 mostró la mayor diversidad de géneros.

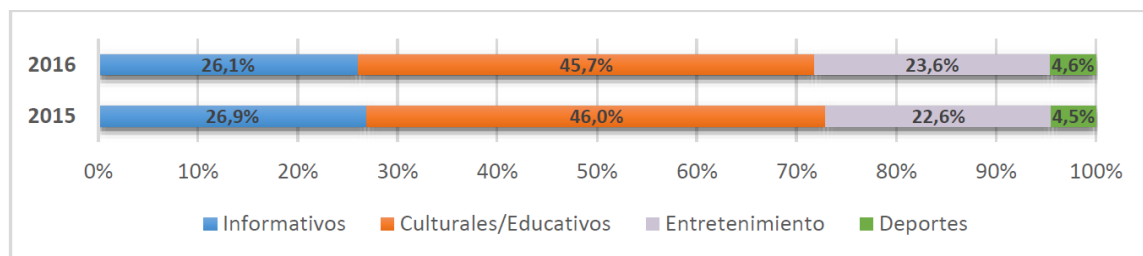


Figura 7: Porcentaje de emisión por género en RNE 2015-2016 (CNMC, Informe 2018:220)

9.1.6. Centros de CRTVE

TVE cuenta con los estudios de Prado del Rey (Pozuelo de Alarcón, Madrid), donde se encuentra el edificio central de la Corporación y la Casa de la Radio sede de RNE y Torrespaña (donde se ubican los Servicios Informativos y la Emisión Central de TVE). Dispone de dos Centros de Producción de Programas de Radio y TV (Cataluña y Canarias) y de los 15 Centros Territoriales (CCTT), además de las dos unidades informativas independientes ubicadas en Ceuta y Melilla y todas las unidades informativas de los CCTT, todos ellos de Radio y TV que se describirán ampliamente en un apartado específico de esta Tesis Doctoral. (RTVE, memoria 2016)



Figura 8: Torrespaña y Casa de la Radio (Prado del Rey). Fuente: imágenes propias.

9.1.7. Recursos Humanos en la CRTVE

En la actualidad la Corporación de RTVE cuenta con una plantilla aproximada de 6.400 empleados, tras el último Expediente de Regulación de Empleo del año 2006 en el que redujo la plantilla en 4.150 trabajadores. Del total 5.776 son empleados fijos, 456 contratados y 92 empleados indefinidos. (RTVE, web corporativa 2018).

El Convenio Colectivo de la Corporación regula las relaciones laborales entre la Corporación RTVE y sus trabajadores. El II Convenio se firmó en 2013 con vigencia hasta la actualidad. Las categorías profesionales que se describirán más adelante en este texto se aplican tanto para los Centros Territoriales, Unidades Informativas, Corresponsalías, Centros de Producción, Prado del Rey y Torrespaña. Al margen del convenio, el régimen especial de trabajo de la Orquesta Sinfónica y Coro de RTVE está regulado por un reglamento que se actualizó con posteridad a la firma del convenio. (RTVE, Convenio Colectivo 2014).

Por otra parte, la Corporación se enfrenta a un problema de envejecimiento, un 50% de la plantilla tiene más de cincuenta años (RTVE. Hoja Sindical USO 2017). Este fenómeno ha tenido lugar, a pesar de que en 2006 se produjo un Expediente de Regulación de Empleo que afectó al personal de mayor edad. El hecho de que no se hayan producido nuevas incorporaciones en estos últimos doce años, conduce a que RTVE tenga un alto porcentaje de trabajadores fijos, pero de elevada edad (Tomás Frutos, 2012).

9.1.8. Organigrama de CRTVE

❖ **Presidencia de la Corporación**

La Dirección de la Corporación es ejercida por un Presidente electo. En 2006, tras la reforma radical en la televisión pública plasmada en la **Ley 17/2006**, de 5 de junio, de la Radio y Televisión de Titularidad Estatal, elaborada por el gobierno del PSOE, el presidente dejó de ser designado por el Gobierno, como en los 50 años anteriores, siendo a partir de entonces designado por el Parlamento. El mandato establecido por dicha ley es de seis años para evitar su coincidencia con los cambios de legislatura (cuatro años). Posteriormente, tras la publicación del **Real Decreto-ley 15/2012**, de 20 de abril, con la llegada del Partido Popular al Gobierno, las condiciones para la elección del Presidente de CRTVE por el Parlamento fueron modificadas, siendo suficiente una mayoría absoluta de la cámara y no los dos tercios exigidos en la anterior regulación. De forma muy reciente se ha producido con el último cambio de gobierno una nueva modificación en la forma de nombramiento del Presidente de la Corporación a través del **Real Decreto-ley 4/2018**, de 22 de junio (BOE de 23-06-18), por el que se concreta, con carácter urgente, el régimen jurídico aplicable a la designación del Consejo de Administración de la Corporación RTVE y de su Presidente. En esta última modificación se eligen mediante mayoría parlamentaria diez consejeros que a su vez designarán al Presidente. Este nombramiento será transitorio, dado que la nueva normativa promueve que la elección del Presidente sea mediante la fórmula de concurso público cosa inédita en la Corporación hasta el día de hoy.

❖ **Directores Generales de RTVE**

(Antes de la creación de la Corporación RTVE) designados por el Gobierno:

- Jesús Suevos (1956-1957),
- José María Revuelta (1957-1962),
- Roque Pro (1962-1964),
- Jesús Aparicio-Bernal (1964-1969),
- Adolfo Suárez (1969-1973),
- Rafael Orbe (1973-1974),

- Juan José Rosón (1974),
- Jesús Sancho Rof (1974-1975),
- Gabriel Peña Aranda (1975-1976),
- Rafael Ansón (1976-1977),

En la etapa 1977-1981, director general del Organismo Autónomo RTVE:

- Fernando Arias-Salgado.

En el periodo 1981-2007, como directores generales del ente público RTVE:

- Fernando Castedo (1981),
- Carlos Robles Piquer (1981-1982),
- Eugenio Nasarre (1982),
- José María Calviño (1982-1986),
- Pilar Miró (1986-1989),
- Luis Solana (1989-1990),
- Jordi García Candau (1990-1996),
- Mónica Ridruejo (1996-1997),
- Fernando López-Amor (1997-1998),
- Pío Cabanillas (1998-2000),
- Javier González Ferrari (2000-2002),
- José Antonio Sánchez (2002-2004)
- Carmen Caffarel (2004-2007).

❖ **Directores de TVE** (antes de la creación de la Corporación RTVE) designados por el Gobierno:

- Luis Ezcurra Carrillo (1964-1972).
- Luis Ángel de la Viuda Pereda (1972-1973).
- Joaquín Bordiu Ximénez (1973-1974).
- Fernando Gutiérrez Sánchez (1974).
- Luis Buceta Facorro (1974-1976).
- Rafael Ramos Losada (1976-1978).
- Miguel Martín García (1978-1981).
- Miguel Ángel Toledano Vázquez (1981).

- Manuel Calvo Hernando (1981-1982).
- Miguel Ángel Gozalo Sáinz (1982).
- Antonio López García (1982-1983).
- Ramón Criado Margareto (1983-1986).
- Jesús Martín Martínez (1986-1989).
- Alfonso Cortés Cavanillas (1989-1990).
- Ramón Colom Esmatges (1990-1996).
- José Sánchez Gallo (1996-1997).
- Ángel Martín Vizcaíno (1997-1998).
- José Ramón Díez (1998-2000).
- Álvaro de la Riva (2000-2002).
- Juan Menor Sendra (2002-2004).

❖ **Presidentes de la CRTVE**

- Año 2007-2009: Luis Fernández. Su nombramiento fue interpretado como un signo de independencia de la televisión, ya que fue el primero avalado por una mayoría parlamentaria de los partidos mayoritarios en el Congreso (PSOE y PP). No acabó su mandato.
- Años 2009-2011: Alberto Oliart Saussol. También avalado por el apoyo consensuado de los dos grandes partidos. Su mandato estuvo condicionado por su avanzada edad (81 años).
- Años 2011-2012. Presidencia rotatoria de los miembros del Consejo de Administración de RTVE, sin ejercer una verdadera dirección ejecutiva, ante la falta de consenso parlamentario para la elección de un nuevo presidente.
- Años 2012-2014. Leopoldo González-Echenique
- Año 2014-2018. José Antonio Sánchez.
- Julio 2018- Rosa María Mateo (Administradora única de RTVE)

En julio del año 2018 y tras la aprobación del **Real Decreto-ley 4/2018** no se ha logrado el respaldo suficiente de apoyos en el Congreso de los Diputados para nombrar a un nuevo presidente de la Corporación RTVE. No obstante, desde el propio Congreso se ha logrado nombrar como Administradora Única de RTVE, hasta que tenga el lugar el concurso público propuesto por la ley anteriormente citada, a Doña Rosa M^a. Mateo, una prestigiosa periodista en una elección de consenso que ha sido apoyada por la mayoría de grupos políticos. Entre otros programas ha sido referente en el Telediario de TVE o Informe Semanal y en su paso por Antena 3 ha presentado las Noticias de la Cadena privada.

La labor del Presidente se apoya en el **Consejo de Administración de CRTVE** cuya función es la de ejercer la Dirección Ejecutiva de la Corporación. Este Consejo estaba compuesto tras la reforma de 2012 por 9 miembros y repartido proporcionalmente al peso político de los distintos grupos en el parlamento. Los consejeros habían sido nombrados en 2012, al inicio de la anterior legislatura, y no habían sido renovados a pesar de haber concluido su mandato por falta de acuerdo político. El PP tenía cinco plazas, tres PSOE y una CiU. Los sindicatos habían dejado de estar presentes tras aquella reforma legal, a pesar de que habían conseguido representación los sindicatos mayoritarios UGT y CC OO, con un consejero cada uno por primera vez tras la reforma de 2006. Tras la última normativa, **Real Decreto-ley 4/2018**, está pendiente el nombramiento de diez consejeros que resultarán electos por trámite parlamentario.

Del **Presidente de la CRTVE** dependen jerárquicamente, el Secretario General y el Consejo de Administración, la Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales, la Dirección General Corporativa, la Dirección de TVE y Dirección de RNE. La elección de todos estos directivos es mediante designación directa del Consejo de Administración de la Corporación encabezado por el Presidente de la CRTVE.

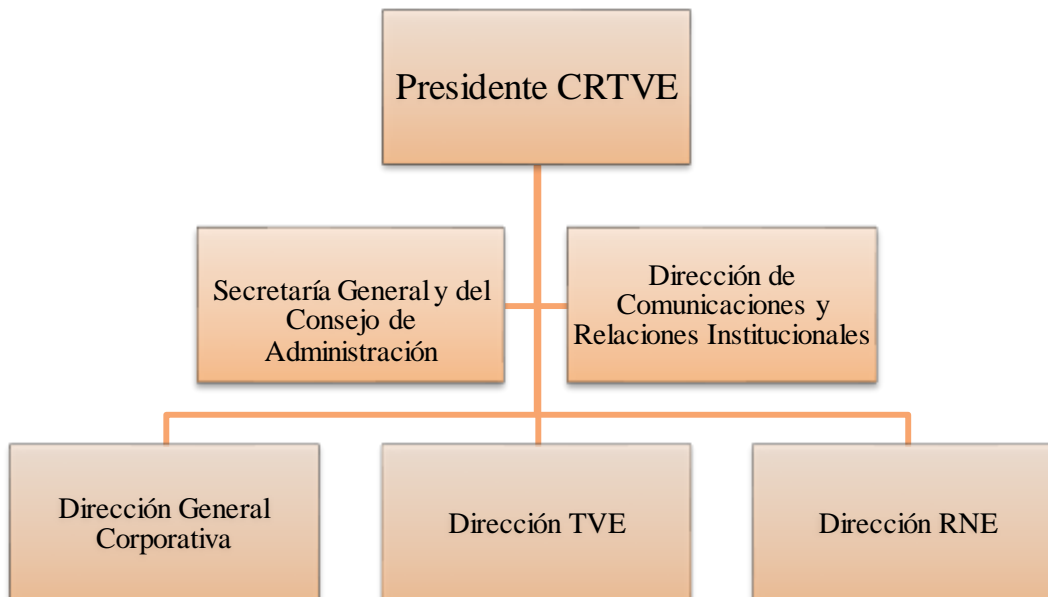


Figura 9: Organigrama de Presidencia. (Elaboración propia)

A su vez, cada uno de los Centros Territoriales dispone de un Director que es nombrado por designación directa del Director de Centros Territoriales en Madrid a su vez dependiente de la Dirección de TVE. La estructura de CCTT se describirá con detalle en el apartado correspondiente.

9.1.9. Fuentes de Financiación de RTVE

En cuanto a sus fuentes de financiación, entre 1958 y 2010 la financiación de la Radio y Televisión públicas en España estuvieron basadas en los ingresos publicitarios y aportaciones de los Presupuestos Generales del Estado. En los años de hegemonía y monopolio, fue posible autofinanciación completa a través de la publicidad. Incluso en los años posteriores a la llegada de las cadenas privadas y autonómicas los ingresos de publicidad condicionaron un superávit. (Tomás Frutos, 2012) (Morales Fernández, 2012) La **Ley 7/2010**, de 31 de marzo, **General de la Comunicación Audiovisual (LGCA)**, supone un cambio radical en cuanto a la política de financiación. Esta ley establece, en lo relativo a la comunicación comercial televisiva, que RTVE no tendrá publicidad con el objetivo teórico de ganar una mayor independencia de los intereses empresariales relacionados con la misma. (Díaz Arias, 2012:45)

La financiación de RTVE, a partir de esta última modificación de la **Ley de Financiación de la Corporación Radio y Televisión Española, Ley 8/2009**, de 28 de agosto, depende de fondos públicos a través de los Presupuestos Generales del Estado en su mayor parte, así como parcialmente de las aportaciones porcentuales por una parte de las televisiones privadas comerciales españolas y, por otra, y de acuerdo a la tasa sobre reserva de dominio público radioeléctrico, de los operadores de comunicación de ámbito estatal (Comisión Nacional del Mercado de la Competencia-CNMC, 2018).

9.2. Carácter de Servicio Público de la Corporación RTVE

Las obligaciones principales que implica la misión de servicio público de un medio de comunicación audiovisual han sido perfiladas por distintos autores. Derieux, por ejemplo, (Derieux, 1987) ya especificaba en los años ochenta, que estas deben ser, fundamentalmente:

- realizar prescripciones orientadas a respetar una expresión pluralista de las corrientes de pensamiento y de opinión
- la protección de la infancia y la adolescencia
- la supervisión de los contenidos publicitarios
- la garantía de una información objetiva

El papel fundamental de RTVE, derivado de la estructura legal ya expuesta en apartados anteriores, continúa siendo el de ofrecer un **servicio público esencial** en el ámbito de la comunicación en radio, televisión y medios interactivos en España.

Además, RTVE tiene un papel de elemento vertebrador y/o cohesionador del territorio español a través de su red de centros territoriales, además de las funciones propias de radio, televisión y medios interactivos de formar, informar y entretener (Díaz Arias, 2012: 47-48).

RTVE es responsable de la cobertura y retransmisión de los eventos institucionales del Estado español y de su jefatura (ejemplo entronización de Felipe VI, mensaje real de Navidad etc...), así como, de cualquier acontecimiento de amplia repercusión social o especial interés (ej. campeonatos de deportes minoritarios con participación española).

Como garante de servicio público tiene la obligación de la cesión de imágenes o contenidos al resto de televisiones u operadores que lo soliciten, ante sucesos de especial interés, en los que la red privada no pueda ofertar cobertura por falta de medios o de interés en la inversión económica.

El servicio público debe estar al servicio de la ciudadanía, incluyendo a sus mayorías y minorías, atendiendo directamente a sus demandas y necesidades de información, cultura, educación y entretenimiento. Debe de garantizar de forma universal y gratuita una programación de calidad.

La base normativa de este carácter de Servicio Público emana de la propia **Constitución Española** vigente, que en su artículo 20 hace referencia a la libertad de expresión y a la recepción libre de información, como base del servicio de la televisión pública. De acuerdo a nuestra ley máxima, RTVE es responsable de defender, proteger y difundir los valores fundamentales de libertad, justicia e igualdad. En general, todos los medios de comunicación social, en general, en cuanto a su carácter público, tienen también un compromiso con la Sociedad y el respeto a estos principios.

Por su parte, el **Estatuto de RTVE** en su artículo 1.2, declara que la televisión es un servicio público esencial cuya titularidad corresponde al Estado. Esta declaración, como ya se había comentado, se postuló también en la Ley de 1934 pero no se volvió a afirmar en ninguna legislación posterior hasta la publicación de este Estatuto en 1980. Este carácter de **Servicio Público esencial es el elemento clave** que va a marcar a partir de la publicación de esta ley y de la posterior Ley 17/2006, el desarrollo de todo el marco normativo que regula RTVE y que es determinante en su evolución y desarrollo.

Las obligaciones de servicio público se recogen así en los artículos 2 y 3 de la **Ley 17/2006** de 5 de junio, de la Radio y la Televisión de Titularidad Estatal, así como las disposiciones del Mandato-Marco vigente, aprobado por las Cortes Generales en el desarrollo de dicha Ley, mientras que las obligaciones adicionales de servicio público se recogen con posterioridad en el artículo 9 de la **Ley 8/2009**, de 28 de agosto, de Financiación de la Corporación RTVE (RTVE, memoria 2016).

Las obligaciones recogidas en la Ley 17/2006, que se exponen en el párrafo siguiente, incluyen 37 mandatos sobre las funciones y finalidades generales del servicio que implican el deber de:

- producir contenidos de todos los géneros y destinados a satisfacer las necesidades de información, cultura, educación y entretenimiento de la sociedad española
- difundir su identidad y diversidad cultural
- impulsar la sociedad de la información
- promover el pluralismo, la participación y los demás valores constitucionales, garantizando el acceso de los grupos sociales y políticos significativos.

Por su parte el Mandato Marco de 2007 expresa, en su artículo 23, el siguiente principio de funcionamiento:

“La Corporación RTVE otorgará prioridad a la información que debe constituir el eje fundamental de su oferta y un espacio de debate público que estimule la reflexión, el conocimiento de la realidad, la actitud crítica y la participación ciudadana...”.

Y desarrolla la ley 17/2006 en una serie de obligaciones que concretan los deberes del servicio público.

La Ley 8/2009 concretó de modo más específico estas obligaciones que deben cumplir RTVE como servicio público esencial (RTVE memoria, 2016):

- Acceso a grupos políticos, sindicales y sociales
- Información sobre debates parlamentarios y electorales
- Acceso a distintos géneros de programación y eventos institucionales, sociales, culturales y deportivos
- Cobertura institucional y difusión de comunicaciones oficiales
- Programación destinada a menores
- Financiación de producción cinematográfica
- Emisión de producciones europeas
- Promoción de la cultura, el arte, la divulgación científica y tecnológica, la innovación y la actividad emprendedora

- Emisión de producciones internacionales (limitando la emisión de producciones ajenas extranjeras que pueden interferir con el carácter servicio público)
- Emisiones internacionales. Acercar la realidad internacional a los ciudadanos españoles
- Diversificación de la contratación (referido a contratos de servicios suscritos con empresas ajenas a CRTVE)
- Límites a los derechos de emisión de eventos deportivos oficiales
- Garantizar una amplia cobertura geográfica, social y cultural

En cuanto al entorno digital actual, este tiene establecido también su compromiso con el servicio público en la normativa de iTVE y así está regulado en el marco legal de la corporación (Comisión Nacional del Mercado de la Competencia-CNMC, 2018).

9.2.1. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Según se afirma en la Memoria 2016, sobre el cumplimiento de la función de servicio público y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de CRTVE, esta institución expresa su responsabilidad corporativa a través, por una parte, del reconocimiento de los derechos a sus trabajadores y por otra, del compromiso en el rigor y la calidad de la información suministrada para con la audiencia.

Además, refrenda su alianza con los valores constitucionales y proclama su independencia de los poderes políticos y/o empresariales. Por otra parte, CRTVE está comprometida con la promoción de la protección del medio ambiente y de la salud, especialmente de las personas más vulnerables.

CRTVE pertenece a la Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde el año 2011 (RTVE, *Informe de Progreso Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, 2014). En consecuencia, CRTVE está comprometida en la consecución de diecisiete *Objetivos de Desarrollo del Milenio*, según la Declaración de las Naciones Unidas del año 2000, y para ello su programación ha incluido más de 1267 espacios de contenido responsable en radio y televisión, vinculados al cambio climático, la desigualdad económica, la innovación (incluida la promoción de la Marca España), el consumo sostenible, la paz y la justicia, entre otros (RTVE Memoria, 2016).

PROGRAMAS DE CONTENIDO RESPONSABLE EN RTVE DURANTE 2016						
	Programas responsables TVE		Programas responsables RNE		Programas responsables RTVE	
Cooperación	29	3%	25	6%	54	4%
DDHH	79	10%	47	11%	126	10%
Igualdad de Género	44	5%	9	2%	53	4%
Economía y Consumo	87	10%	43	10%	129	10%
Educación y Ciencia	432	52%	273	62%	705	56%
Planeta y sostenibilidad	119	14%	27	6%	146	12%
Salud	40	5%	14	3%	54	4%
Total	830	100%	707	100%	1267	100%

Figura 10: Programas de contenido responsable (datos aportados por Emisiones RTVE, RTVE Memoria, 2016).

Como ejemplos de RSC en apoyo de grandes causas, podemos citar la promoción de la investigación contra el cáncer (“Concienciados contra el cáncer”, “Contigo somos más fuertes”), la defensa medioambiental (“Concienciados con el medio ambiente” con motivo del Día Mundial del Medioambiente, programas en defensa de la lucha contra el cambio climático), la protección a la infancia (campañas “Un juguete, una ilusión”) y a la discapacidad intelectual o la lucha contra la violencia de género. (RTVE, Código de autorregulación sobre contenidos televisivos e infancia y para la defensa de los derechos del menor. 2004)

En otro orden de cosas, CRTVE ha realizado numerosas actividades de promoción de la cultura y de la lengua española por ejemplo los programas dedicados al IV Centenario de la Muerte de Cervantes (“El Quijote en el siglo XXI”), eventos musicales a cargo de la Orquesta y Coro de RTVE, las campañas de promoción de la lectura etc.

Con respecto al apoyo de causas de solidarias, ha desarrollado programas de apoyo a desastres naturales y compromisos con el voluntariado (campañas de apoyo a personas con Síndrome de Down a través de la Plataforma de Voluntariado de RTVE).

Además, otra muestra de RSC de CRTVE es el esfuerzo realizado en la conciliación de la vida laboral y familiar mediante un estricto ajuste de los horarios de emisión, con

adelanto de la hora *prime time* (sobreimpresionado en pantalla para asegurar su difusión), garantizando el fin del mismo en una franja horaria razonable (finaliza antes de las 12h) para garantizar el descanso familiar.

Por su parte es de destacar el esfuerzo de la TV pública en labores de subtítulo y audiodescripción y lengua de signos. El artículo 8 de la ya citada LGCA, explicita unos requerimientos mínimos que deben exigirse a los prestadores de servicios de comunicación audiovisual televisiva de carácter privado o público, de cobertura estatal o autonómica, en materia de subtítulo, audiodescripción y lengua de signos. RTVE dispone de un amplio equipo de profesionales dedicado a estas tareas, que ha conseguido que durante los ejercicios 2015 y 2016 los contenidos subtítulos de las cinco cadenas nacionales de la CRTVE acumularan un total de 37.529 y 37.319 horas, respectivamente, aunque solo, Teledeporte y Clan TV, alcanzaron el nivel exigible por ley durante s 2015 y 2016. El resto de cadenas, no alcanzan el mínimo exigible, aunque muestran una tendencia positiva en los últimos años de ejercicio, tal y como se aprecia en el gráfico adjunto (CNMC, Informe 2018:72).

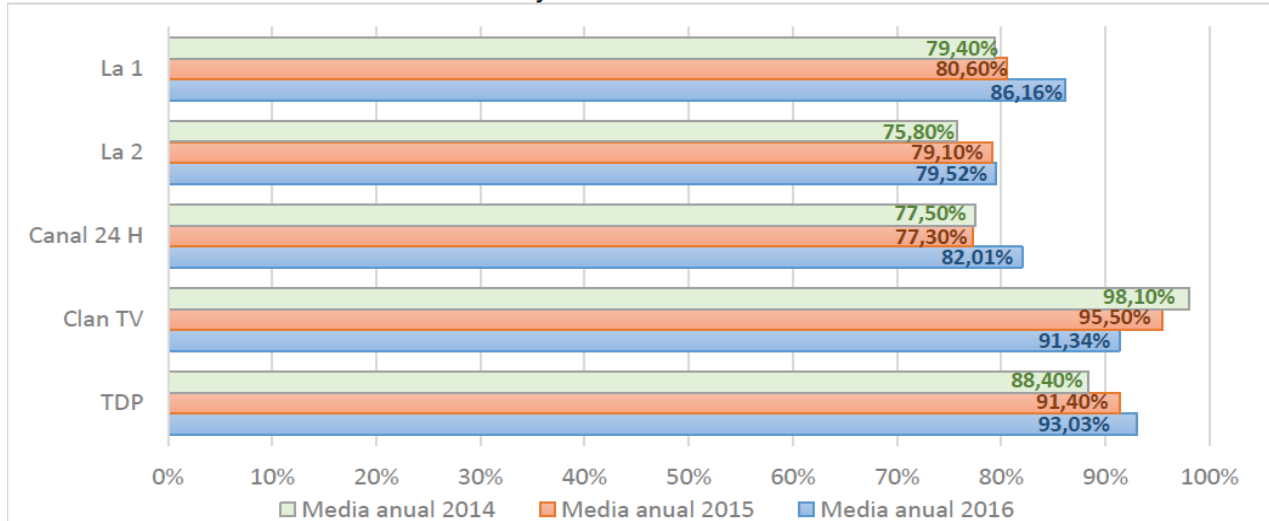


Figura 11: Porcentaje medio anual de subtítulo en las cadenas de CRTVE (Memoria CNMC, 2018:72).

Si se analiza en detalle con sus competidoras nacionales, la televisión pública destaca con respecto a las privadas en el análisis del porcentaje de contenidos subtítulos.

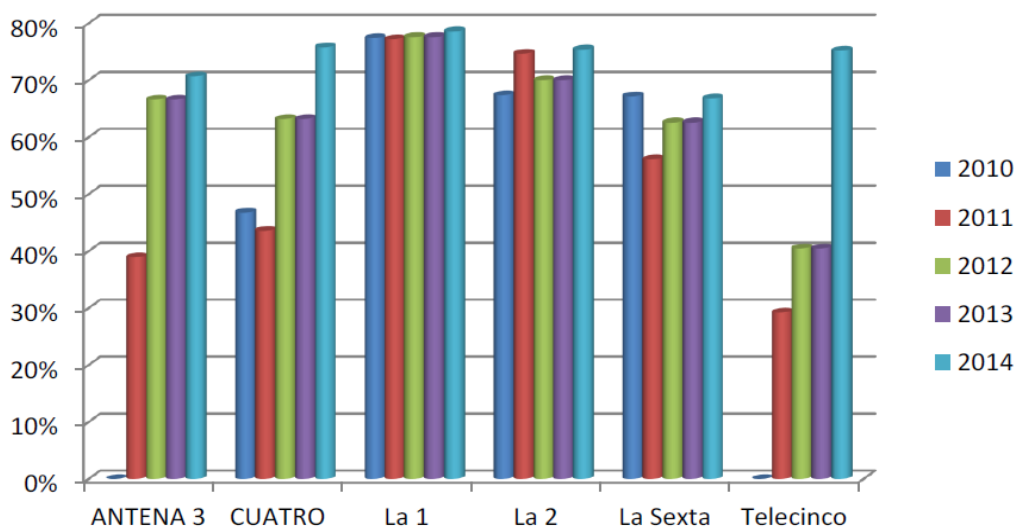


Figura 12: Niveles de subtulado en las seis principales cadenas en 2010-2014. (CESyA, 2014)

9.2.2. Diseño de la programación de acuerdo al carácter de servicio público

La Corporación RTVE, para elaborar su programación de acuerdo al carácter de servicio público y RSC, debe respetar la legislación vigente, Ley 17/2006, la Ley 18/2009, el Mandato Marco de 2007 y además otras normas internas como son las Directrices Básicas de Programación, el Estatuto de Información y el Libro de Estilo.

A partir de los mandatos explicitados en la Ley 17/2006, el Mandato Marco desarrolla 47 obligaciones entre principios generales y de programación y 67 obligaciones más concretas como líneas estratégicas del servicio (Díaz Arias, 2012).

CRTVE anualmente y a través de sus líneas de producción y programación tiene en cuenta su carácter de servicio público creando una oferta generalista con cobertura nacional y contenidos destinados a la información, formación y entretenimiento, que busca ser reflejo de la pluralidad social, cultural y lingüística de la sociedad española (RTVE, Líneas de Producción y Programación, 2013).

En esta línea, tal y como se recoge en el último informe anual publicado por RTVE (RTVE Memoria, 2016), y de acuerdo a los siete campos en los que se distribuyen los objetivos de desarrollo de acuerdo al Pacto Mundial de Desarrollo, el campo con mayor número de programas en 2016 ha sido la educación, cultura y ciencia (50% de los

espacios con responsabilidad). En este campo se debe mencionar como ejemplo, la protección del cine español en La 2 de TVE. Este informe hace a su vez énfasis en su misión de “llegar a todos” en la forma del valor de accesibilidad al ciudadano. Un 12% de los programas responsables se ocuparon del Planeta y su sostenibilidad. Le economía y el consumo y los derechos humanos ocuparon un 10% de la programación responsable respectivamente. El 4% restante se repartió en cooperación, igualdad de género y salud. Al menos esto es lo que recoge RTVE en su memoria de actividades, aunque podrían estar sesgados por una cierta parcialidad en el enfoque.

9.2.3. Papel de la TV de proximidad en el servicio público

Dentro de la esfera de servicio público, aunque fuera del ámbito de RTVE, existen otras estructuras de radio y televisión en nuestro país. En España existen televisiones de ámbito público o privado y dimensión local, regional o nacional.

Entre ellas la TV de proximidad (que engloba el ámbito local y regional), por su cercanía al ciudadano, contribuye de manera importante al rol de servicio público de la TV pública, en sus funciones de igualar grupos sociales diferentes, facilitando el acceso de minorías, así como actuar como agente promotor de la cultura propia e identidad regional, etc. Los medios de proximidad desarrollan un papel fundamental como vertebradores de la sociedad, difusores de información y cultura y garantes del pluralismo (Díaz Estévez, 2012).

Este tipo de televisiones, reciben habitualmente una doble financiación (privada y de instituciones públicas regionales o locales), demostrando que el tener un carácter comercial no es óbice para realizar una labor de servicio público, facilitando por ejemplo la representación de todas las fuerzas políticas que concurren a unas elecciones municipales (Monedero, 2005:3).

Con respecto a la financiación con fondos públicos de estas televisiones, se debe señalar que el sistema audiovisual español es el más amplio y complejo de Europa, dado que dispone de operadores de cobertura estatal, autonómica y local, e incluye también proyectos impulsados por las diputaciones provinciales.

La red de televisiones públicas de proximidad está poco cohesionada, con la excepción de la **Federación de Televisiones Regionales (FORTA)**, que agrupa a casi todas las

televisiones públicas de ámbito autonómico. La unión de estas televisiones se perfila en la línea de ofrecer contenidos complementarios entre sí y a su vez a los de la televisión estatal. La referida falta de cohesión o vertebración entre televisiones de proximidad puede deberse a una excesiva injerencia partidista o politización del medio audiovisual público, que dificulta que fuerzas políticas de distintos signos lleguen a entenderse.

El exceso de politización ha sido el gran enemigo del servicio público y su sentido de pluralidad en medios de proximidad o nacionales. Como ejemplo de gestión eficaz y entendimiento podrían compartirse entre la televisión autonómica y la TV estatal las corresponsalías en el extranjero (Fernández Alonso, 2015: 243) (Guimerá i Orts, 2007)

La externalización de la gestión que aumenta el número de interlocutores destinados a entenderse, tampoco ayuda a la colaboración entre operadores de diferente nivel, regional, local o estatal. Es ahí, donde tal vez, CRTVE debería desempeñar un papel coordinador o cohesionador, dado su carácter estatal. Un mayor conocimiento entre comunidades tendría sin duda una gran importancia como elemento de cohesión social (Fernández Alonso, 2015: 248)

La televisión de proximidad está en permanente conflicto entre intereses comerciales y políticos y su condición de servicio público. Esto ocurre también en el resto de países del entorno europeo con una larga tradición de TV regional, Alemania fue pionera en el desarrollo de la red de televisión regional, mediante la red ARD en el año 1954, Francia construyó su red regional en 1972 ante el deseo del General De Gaulle de contrarrestar la influencia política de la prensa local e Italia lo hizo en el año 1979 (Garitaonandia, 1997).

Mientras en España la regionalización se inicia a partir de RTVE con la red de CCTT, pero se afianza tras la creación de televisiones autonómicas a partir de 1982 con la apertura de Euskal Telebista (ETB) y el surgimiento posterior de las televisiones de ámbito municipal y local. Todas las televisiones de proximidad europeas presentan similares problemas de coordinación como los expuestos (Richeri, 2006).

9.2.4. Desafíos actuales del cumplimiento de las obligaciones de servicio público en los medios audiovisuales

Las principales interferencias con el cumplimiento del carácter de servicio público, tanto para la televisión estatal como para la de proximidad, son fundamentalmente, como se ha comentado, las derivadas de la esfera político-económica y de la adaptación a las nuevas tecnologías y entornos transmedia (Francés y Orozco, 2017) (Martori, 2014).

En cuanto a los aspectos económicos, es importante hacer mención al descenso de producción propia, relacionada con la crisis económica de los últimos años, lo cual ha llevado a un incremento de compra/consumo de producción ajena, la cual va en detrimento del carácter de servicio público, al no fomentar el desarrollo de la economía local ni la promoción cultural propia, entre otros aspectos (Monedero, 2005).

La repercusión de la última gran crisis económica ha sido internacional. Marzal y otros autores exponen el ejemplo de la British Broadcasting Corporation (BBC), corporación que está obligada por sus estatutos a revisar sus requerimientos como Servicio Público cada 10 años, a través del conocido como BBC Charter Review. La crisis económica favoreció que un gobierno conservador en 2015 intentase reducir el presupuesto de la cadena, lo cual, si bien implicaría una reducción del canon para el ciudadano, iría en detrimento de la calidad del servicio público prestado y favorecería el crecimiento de la TV privada. La oposición social vehiculizada a través entre otros del mundo académico y las instituciones cívicas ha conseguido frenar esta reducción, dado el gran valor que tiene para la sociedad británica su televisión pública. El propio organismo público establece en el documento *Initial response to the Government's Green Paper on BBC Charter Review* (julio de 2015), que la BBC constituye la principal institución cultural del Reino Unido y que pertenece a su ciudadanía (Marzal Felici, López Rabadán e Izquierdo Castillo, 2017:12-14).

RTVE ha padecido una reducción de la aportación de los Presupuestos Generales del Estado, con la llegada de la crisis, de 200 millones de euros. Hasta 2011 el presupuesto global de RTVE era de alrededor de 1200 millones de euros anuales, de los cuales el Estado aportaba alrededor de la mitad. Actualmente el Estado aporta alrededor de 350 millones de euros a la corporación, el resto proviene, tal y como se ha explicado

previamente de las aportaciones porcentuales de las televisiones privadas comerciales y de la tasa sobre reserva de dominio público radioeléctrico (RTVE, 2017 Subvenciones Corporación).

En cuanto a las interferencias de corte político, para algunos han sido más evidentes a nivel de las televisiones autonómicas y se ha presentado como manipulación informativa pero también con decisiones de tipo económico como la externalización de la producción provocadas por la reducción presupuestaria (Miguel de Bustos y Casado del Río, 2012). (Gómez Domínguez, Aguilar Paredes, Villanueva Baselga y Sánchez Gómez, 2014).

En tercer lugar, la llegada de la televisión digital terrestre (TDT) con la fragmentación de audiencias derivada de múltiples canales, de la *second screen* o multipantalla y de las nuevas formas de ver video y televisión: *Video on demand*-VOD, nuevas plataformas de contenidos como *Netflix*, *Filmin*, *HBO*..., ha supuesto una crisis para el sistema televisivo, a nivel de todos los países de nuestro entorno (Mancinas, 2015) (Fernández Jara, 2014:580-602)

Algunos autores, como Bustamante y Díaz Arias en su informe *Teledetodos*, postulan que existe un retroceso a partir de 2010 del servicio en una serie de parámetros claves para el modelo social europeo, tales como son, independencia, estabilidad, participación y responsabilidad. (Bustamante Ramírez et al, 2015).

El nuevo modelo ha sido asimismo castigado por las audiencias. CRTVE ha llegado a perder el liderazgo en los informativos, actualmente recuperado con una audiencia media de lunes a domingo de 17,3% frente al 15,1% de Telecinco y al 14,9% de Antena 3, y ha pasado a una tercera posición en el global de audiencias generales de los grupos de comunicación (17,7 % RTVE frente al 27,4 % de Mediaset y el 25,8 % de AtresMedia según datos de Kantar Media de diciembre de 2017. La capacidad de RTVE para hacer frente a las necesidades estatales del servicio público han sido mermadas en 2015 al reducir la capacidad de la Corporación de dos tercios del múltiplex en la TDT a solo el 50%, esto lleva consigo una merma de capacidad de ancho de banda para poder acometer con calidad HD los distintos canales de televisión y radio en la TDT, habiendo tenido que utilizar compresión y modificación de los múltiplex propios para poder acometer con garantías los servicios en HD que ya se disfrutaban en La 1, La 2, Teledeporte y Clan,

siendo el canal de información Canal 24 Horas el único servicio que aún queda por implementar en HD (Barlovento Comunicación, 2017).

9.2.5. Mecanismos de control del cumplimiento de las obligaciones de servicio público en los medios audiovisuales

En este nuevo escenario tecnológico cobran si cabe más importancia, la existencia de mecanismos de control que garanticen el cumplimiento del servicio público.

Desde el espacio europeo ha quedado patente la necesidad del desarrollo de una regulación que sea garante del carácter de servicio público del sistema audiovisual. Con la intención de asegurar que los medios públicos europeos sean promotores de la democracia, la cohesión social, la integración y la libertad de expresión (Iosifidis, 2010). Y, a su vez, prestar atención a la promoción y preservación del pluralismo de los medios de comunicación, la alfabetización de los mismos, la diversidad cultural y lingüística y el respeto de las normas europeas relativas a la libertad de prensa (Comisión Europea, 2007). Como muestra de esta preocupación por preservar el carácter de Servicio Público de los medios, la Unión Europea de Radiodifusión (UER), a la cual pertenece RTVE, ha potenciado un Servicio de Inteligencia de Medios de Comunicación (Media Intelligence Service), especializado en la realización de investigaciones sobre la financiación y mercados de los medios de radio y televisión y las políticas públicas etc. Este organismo es autor de numerosos informes y estudios que defienden el valor de servicio público de los medios audiovisuales públicos de ciudadanía (Marzal Felici et al 2017:16).

Así ha surgido el libro verde “Prepararse para la convergencia plena del mundo audiovisual: crecimiento, creación y valores” redactado por la Comisión Europea para controlar que los avances tecnológicos no interfieran con valores de servicio público tales como la protección a minorías o a la infancia (Comisión Europea, 2013) (Parlamento Europeo, 2014)

En las democracias europeas, como por ejemplo Francia, donde el carácter de servicio público esencial está implícito en toda la legislación sobre televisión desde sus orígenes, al contrario de lo sucedido en España hasta la publicación del Estatuto, nos llevan ventaja

en el diseño e implantación de los mecanismos de control del servicio público, allí existe desde 1986 la *Commission nationale de la communication et des libertes*, denominada desde 1989 *Conseil supérieur de l'audiovisuel*, creado con la responsabilidad de promocionar la función de servicio público en los medios audiovisuales franceses. Incluye tareas tan diversas como la protección a menores, respecto a opiniones pluralistas y diferentes corrientes de opinión, organización de campañas electorales en los medios, distribución de frecuencias a operadores, promoción de la lengua y cultura francesa etc. (Conseil Supérieur de l'audiovisuel, 2018) (Autin, 2007). En el caso del Reino Unido la creación del organismo Office of Communications (OFCOM) entre los años 2001 y 2007 supuso un avance en la regulación audiovisual británica. Inicialmente la regulación de los sectores audiovisuales y de telecomunicaciones continuó separada en el Reino Unido, siendo los contenidos de radio y TV regulados por el nuevo Broadcasting Code publicado por OFCOM, pero quedando al margen de esta regulación los contenidos por teléfono móvil o redes informáticas. La Ofcom finalmente ha conseguido aproximar el marco legal de ambos ámbitos y promover una real regulación convergente. (Carniel, 2009)

En España, en cuanto a mecanismos de control, la Ley de Comunicación Audiovisual 2010, recoge la creación de un **Consejo Estatal de Medios Audiovisuales** que se planteaba actuase como órgano supervisor del cumplimiento de las obligaciones de servicio público. Sin embargo, este órgano nunca ha llegado a desarrollarse, haciendo que España sea el único país de la Unión Europea que no dispone de un organismo regulatorio nacional de esta índole. Sí existen estas iniciativas a nivel autonómico, en Cataluña, existe un organismo de planteamiento similar, el **Consejo Audiovisual Catalán** que actúa sobre la TV autonómica y en Andalucía el **Consejo Audiovisual de Andalucía** que vela por los contenidos y recomendaciones en radio y tv y que como ejemplo ha editado una guía para el tratamiento informativo de la violencia de género (Esteve Pardo, 1990).

En RTVE se realizan anualmente auditorías internas a cargo del **Comité de Auditoría del Consejo de Administración de la Corporación**, de marcado carácter económico, tal y como se recoge en el informe anual de RTVE, aunque recogen reflexiones sobre el carácter de servicio público (RTVE, Memoria 2016).

A su vez, de modo también periódico, el **Consejo de Informativos de TV y Radio**, constituido por los trabajadores de informativos de ambos medios, actúa como órgano supervisor revisando que las emisiones sean acordes con el carácter de servicio público, no siendo infrecuente detectar fallos de cumplimiento en cuanto a un exceso politización y manipulación de la información etc... (Consejo de informativos TVE, informe anual 2017). La denuncia más repetida por este Consejo es la selección no plural de tertulianos en los espacios de debate, seleccionando una mayoría afín en la línea de pensamiento del gobierno. Otra denuncia es un mal entendimiento del proceso de sinergias entre radio y televisión, con plantillas mermadas que dan prioridad al contenido televisivo en detrimento de la calidad de los espacios radiofónicos. (RTVE. Hoja sindical UGT 2015)

Por otra parte, existe la figura del Defensor del Espectador, oyente y usuario de medios interactivos que realiza informes trimestrales a partir de las quejas recibidas de los telespectadores y radio oyentes. En su Estatuto se explica que esta figura actúa como valedor del ciudadano cara a asegurar una información veraz, independiente y plural, y a un entretenimiento digno. Facilita la relación entre los receptores y los profesionales con el objetivo de mejorar la calidad de la programación. Una vez analizadas y consideradas pertinentes las observaciones de los usuarios, emite un informe que transmite personalmente al autor de la queja. Además lo divulga en su página web y en el programa de televisión, *RTVE responde* emitido por La 2. (RTVE, Estatuto del Defensor del Espectador, oyente y usuario de medios interactivos, 2007)

En vista de lo anterior, es necesario en los tiempos actuales reformular el carácter de servicio público como propugnan algunos agentes como los firmantes del **Dictamen sobre la reforma de los medios de titularidad pública** (Bustamante Ramírez et al, 2015).

La concentración comercial en nuestro país se encuentra en manos de un duopolio privado, el constituido por *AtresMedia* y *Mediaset*, hecho que hace más necesaria si cabe la existencia de un servicio público de calidad para lograr un equilibrio en la oferta audiovisual. Para ello, los firmantes de este dictamen proponen una serie de medidas:

- Conseguir que el **Consejo Audiovisual**, formulado por la LGCA 2010, sea efectivo.

- Elaborar, mediante una comisión independiente de expertos, un conjunto de **indicadores de rentabilidad social** que serán utilizados de modo sistemático. Este conjunto de indicadores será completado y cuantificado con periodicidad de seis meses por diferentes consejos reguladores, entre ellos el Consejo Social que se explica a continuación, y controlado por el Consejo Audiovisual.
- Estos indicadores de rentabilidad social estarán orientados a medir la independencia y pluralismo de los contenidos informativos emitidos, desde el punto de vista político, así como desde el pluralismo social. Se incluirían entre ellos: pluralidad social y política, variedad, presencia de contenidos alternativos, innovación o presencia de contenidos con proyección social, atención a las minorías, igualdad de género, cuestiones de inmigración, religiones, accesibilidad para personas con discapacidad, etc.
- El informe que resulte tras aplicar los indicadores deberá estimar el grado de diversidad cultural reflejada en la programación, de acuerdo a las recomendaciones de la UNESCO, tanto en la oferta como en el acceso, y dentro de este último tanto en línea como a la carta.
- Orientar la publicidad institucional a apoyar el Estado de bienestar y los derechos de los ciudadanos, con promoción de la igualdad y respeto y soporte de los grupos minoritarios.
- Las mismas recomendaciones para la TV estatal deben de ser igualmente aplicadas en el ámbito autonómico.
- El Parlamento debe de ser el garante máximo del compromiso de servicio público con un refrendo constante e independiente del signo político preponderante en un momento determinado.

La sociedad civil debe ejercer un papel empoderado de los que demanda la sociedad, en este aspecto las nuevas redes de comunicación facilitan este nuevo papel que se aleja de un cierto paternalismo de los medios, al tiempo que la ciudadanía gana presencia y autonomía a la hora de decidir contenidos y servicios. Estos autores proponen que la participación ciudadana se vehicule a través de un **Consejo Social**, una plataforma denominada “Ciudadanos por el servicio público de RTV” y un tipo de intervención que pasaría a denominarse “Acción Directa Ciudadana”. (Bustamante Ramírez et al 2015).

9.3. Estructura Regional de CRTVE. Origen y situación actual.

La necesidad de establecer una red de Centros Territoriales de RTVE, deriva de la función de Servicio Público, y constituye un elemento de proyección de la diversidad cultural, también lingüística, de todas las regiones, actualmente comunidades autónomas, de nuestro país. Uno de sus fines principales es el de fomentar el conocimiento y la cohesión intraestatal, a través de la difusión de la cultura e información (Justo Villafañe, 1984).

El nacimiento de la estructura regional de RTVE se diseña en los últimos años de la Dictadura de Franco, aunque su misión no va a ser definida con claridad hasta la publicación del **Estatuto de Radio y Televisión** de 1980.

A principios de la década de los setenta del pasado siglo XX se establecieron las primeras Delegaciones Informativas de TVE en Sevilla, Valencia, Bilbao y La Coruña, las cuales comenzaron a realizar la producción propia de programas hacia 1974.

El Estatuto de 1980 dota de marco legal a los Centros Territoriales de RTVE y se acompaña a continuación del **Plan de Regionalización de TVE** que va a detallar la situación de cada centro, en cuanto a ubicación, recursos técnicos y humanos. El Estatuto establecerá que las nuevas comunidades autónomas, acabadas de nacer tras la nueva Constitución Española, deberán contar cada una de ellas con un centro territorial.

Es, entonces, en la década de los ochenta, cuando se desarrolla toda la **red de centros territoriales**, hasta llegar a la fecha de 1989 en la que todas las capitales de las distintas comunidades autónomas disponen de un centro de TVE con capacidad de producción propia, fundamentalmente de informativos y contenidos de proximidad. Así como, de dar cobertura a las necesidades de la programación nacional. El modelo de Centros Territoriales (CCTT) se convierte así en un instrumento para dar cobertura de proximidad a la TV estatal de servicio público (Gandolfo Molla, 2009).

Aunque la dotación presupuestaria de estos centros territoriales, ya autonómicos, no se caracteriza por ser excesivamente cuantiosa, tal y como se observa en la siguiente tabla que aporta datos económicos de principios de los años 80 y que ha sido descrita por algunos autores como “*raqútica*” (Gandolfo Molla, 2009).

RESUMEN PRESUPUESTARIO CENTROS REGIONALES TVE (1980)		
C. R. Las Palmas	50.735.501	Pesetas
C. R. Valencia	23.096.426	Pesetas
C. R. Sevilla	21.978.426	Pesetas
C. R. Bilbao	24.564.058	Pesetas
C. R. Baleares	18.829.620	Pesetas
C. R. Santiago	17.417.561	Pesetas
C. R. Zaragoza	14.799.020	Pesetas
C. R. Oviedo	13.161.168	Pesetas

Figura 13: Resumen presupuestario Centros Regionales TVE (1980). (De Aguilera, 1985:111)

Cronológicamente, el desarrollo de la red de CCTT de RTVE, a lo largo de la década de los setenta y ochenta y de sus ubicaciones ha sido el siguiente:

- El actual Centro de Producción de programas de TVE en **Cataluña**, inició su actividad el 14 de julio de 1959 en los estudios Miramar de Barcelona, para posteriormente pasar a ser ubicado en San Cugat del Vallés (Barcelona) desde 1983. Las primeras desconexiones territoriales se realizaron con la emisión en catalán para Cataluña y Baleares de la obra teatral “La ferida lluminosa” el 27 de octubre de 1964. Continuando las desconexiones el segundo martes de cada mes de sobremesa, tras la programación nacional (RTVE, CPP Barcelona 1983).
- El Centro de Producción de TVE en **Canarias**, fundado en 1964, cuenta con delegaciones en Las Palmas y Santa Cruz de Tenerife.
- Centro de TVE Regional de **Andalucía**. Inaugurado en 1970, aunque sus emisiones no comenzaron hasta 1974 (hasta entonces su función fue

- exclusivamente la elaboración y envío de noticias y reportajes a Madrid). Su sede fue ubicada en Sevilla donde continúa. Cuenta con Unidades Informativas en Almería, Algeciras, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén y Málaga.
- Centro de TVE del **País Vasco**. A mediados de 1971 se estableció la Delegación Informativa de TVE en el País Vasco. Situado en Bilbao con delegaciones en Vitoria y San Sebastián.
 - Centro de TVE en **Galicia**. TVE inauguró su delegación en Galicia el 25 de julio de 1971 y el 15 de agosto de 1974, comenzaron las emisiones del primer informativo territorial, *Panorama de Galicia*. A partir de 1984 se inauguraron las Unidades Informativas de La Coruña, Vigo, Orense, Lugo, y Pontevedra, y en mayo de 1991 el Centro se trasladó a San Marcos Bando (Santiago de Compostela).
 - Centro de TVE en **Valencia**. El Centro Territorial de Valencia fue ubicado en Paterna. Fue inaugurado en 1971 y comenzó a emitir programación propia en 1974. Desde su sede se estuvo emitiendo el canal para América Hispavisión.
 - Centro de TVE en **Asturias**. Inaugurado el 16 de noviembre de 1974, ubicado en San Esteban de las Cruces (Oviedo).
 - Centro de TVE en **Aragón**. Inició sus emisiones el 6 de julio de 1979, con el Informativo Regional de Aragón. Con sede en Zaragoza y Delegaciones Informativas en Huesca y Teruel.
 - Centro de TVE en **Baleares**. El 15 de noviembre de 1979 inició su programación. Su sede se encuentra en Palma de Mallorca y tiene delegaciones en Ibiza y Menorca.
 - Centro de TVE en **Navarra**. Comenzó sus emisiones regulares durante los Sanfermines de 1981. Su sede está en Pamplona.
 - Centro Territorial de TVE en **Murcia**. Se inauguró en 1982. Su sede se encuentra en Murcia y cuenta con la Unidad Informativa de Cartagena.
 - Centro Territorial de **Castilla y León**. Fue inaugurado el 4 de junio de 1982 con motivo del Campeonato Mundial de Fútbol España 82. El primer programa se emitió el 22 de octubre de ese mismo año. Está ubicado en Valladolid y cuenta

con delegaciones, en la actualidad, unidades informativas, en las 9 capitales de la comunidad.

- Centro de TVE en **Cantabria**. Se inauguró el 2 de abril de 1984. Tiene sus instalaciones en el Polígono de Raos en Camargo (Cantabria).
- Centro de TVE en **La Rioja**. El Centro de La Rioja comenzó a emitir el 19 de noviembre de 1986. Ubicado en Logroño.
- Centro de TVE en **Madrid**. Se creó en 1985, con sede en Paseo de la Habana. Sus primeras emisiones se inauguraron el 9 de marzo de 1987. El 29 de noviembre de 1993 paso a Torrespaña. En la actualidad, no actúa propiamente como un CT al uso, sino que depende directamente de los Servicios Informativos de TVE.
- Unidades Informativas Especiales de **Ceuta y Melilla** fueron creadas en 1987, en su origen fueron dependientes del CT de Andalucía, actualmente funcionan de modo independiente de este centro.
- Centro de TVE en **Castilla La Mancha**. Se inauguró en 1989. Está ubicado en Toledo y tiene Unidades Informativas en Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y una delegación en Talavera de la Reina
- Centro de TVE en **Extremadura**. Se inauguró el 8 de septiembre de 1989, coincidiendo con el Día de Extremadura. Está enclavado en Mérida (Badajoz) y tiene delegación, ahora unidad informativa, en Cáceres.



Figura 14: Mapa de las Comunidades Autónomas españolas con la fecha de creación de los centros territoriales de RTVE.

Con posterioridad, en los años noventa, en paralelo al crecimiento de las televisiones autonómicas y a los pequeños conatos de descentralización de la televisión privada, los CCTT van a entrar en crisis. Incluso, desde dentro de la propia CRTVE se va a cuestionar la necesidad de su existencia, aunque legislativamente su estructura va a quedar clarificada tras la publicación de la Ley 17/2006 y posteriormente del Mandato Marco en 2007.

En la década de los 2000 se pone de manifiesto la falta de preparación de los centros para su adaptación al proceso de digitalización, desde el antiguo sistema analógico por déficit de estructuras y material. Algunos CCTT inician un proceso básico de digitalización, a partir de abril de 2010, que muchos de ellos no llegan a completar hasta la llegada de la Redacción Digital Centralizada en 2015 (Gandolfo Molla, 2009).

El reto actual de la red de CCTT es adaptarse a las nuevas formas de comunicación transmedia para continuar garantizando la función de Servicio Público de proximidad en el seno del primer medio público español.

9.3.1. Estructura actual y RRHH de la Red de Centros Territoriales de RTVE

En el momento actual, la estructura regional de CRTVE incluye las siguientes Sedes (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017):

76 Sedes Territoriales

- Dos Centros de Producción (Coordinación de Informativos ubicados en Cataluña y Canarias)
- 14 Centros Territoriales de RTVE. Uno por Comunidad Autónoma. Algunos de ellos constan de Unidades Informativas Asociadas.
- 10 Centros Territoriales de Radio
- 37 Unidades informativas
- 2 Unidades informativas especiales ubicadas en Ceuta y Melilla
- 10 Delegaciones Territoriales
- 1 Área Territorial (Madrid)

En cuanto a los recursos humanos disponibles, la Memoria de CCTT 2017 detalla que existen 1005 empleados en la red de CCTT, distribuidos como sigue:

- 16 directivos
- 943 personal fijo/indefinido
- 39 interino
- 7 personal en prácticas

Además, existen los 154 empleados de Coordinación de Informativos del Centro de Producción de Cataluña y los 46 de Coordinación de Informativos de Canarias.

TIPO DE SEDE	LOCALIDAD	Nº SEDES
AREA TERRITORIAL	MADRID	1
TOTAL AREA T.		1
Centro de Producción	LAS PALMAS	1
	SANT CUGAT DEL VALLÉS	1
TOTAL C.P		2
Centro Territorial	BILBAO	1
	LOGROÑO	1
	MÉRIDA	1
	MURCIA	1
	OVIEDO	1
	PALMA DE MALLORCA	1
	PAMPLONA	1
	SANTIAGO DE COMPOSTELA	1
	TOLEDO	1
	ZARAGOZA	1
	CAMARGO (Santander)	1
	LAGUNA DE DUERO (Valladolid)	1
	SANTIPONCE (Sevilla)	1
	PATERNA (Valencia)	1
TOTAL C.T)		14
Centro Territorial de Radio	BARCELONA	1
	CACERES	1
	LA CORUÑA	1
	LOGROÑO	1
	PALMA DE MALLORCA	1
	SANTA CRUZ DE TENERIFE	1
	TOLEDO	1
	VALENCIA	1
	VALLADOLID	1
	VITORIA	1
TOTAL C.T (Radio)		10

TIPO DE SEDE	LOCALIDAD	Nº SEDES
Delegaciones Informativas	ALGECIRAS	1
	GIJON	1
	IBIZA	1
	MAHÓN	1
	MARBELLA	1
	SAN SEBASTIAN DE LA GOMERA	1
	ARRECIFE (Lanzarote)	1
	PUERTO DEL ROSARIO (Fuerteventura)	1
	VALVERDE (El Hierro)	1
	TALAVERA DE LA REINA	1
TOTAL D.I		10
Unidades Informativas	ALBACETE	1
	ALICANTE	1
	ALMERÍA	1
	ÁVILA	1
	BADAJOS	1
	BURGOS	1
	CÁDIZ	1
	CARTAGENA	1
	CASTELLÓN	1
	CIUDAD REAL	1
	CÓRDOBA	1
	CUENCA	1
	GIRONA	1
	GRANADA	1
	GUADALAJARA	1
	HUELVA	1
	HUESCA	1
	JAÉN	1
	LEÓN	1
	LLEIDA	1
	LUGO	1
	MÁLAGA	1
	ORENSE	1
	PALENCIA	1
	PONFERRADA	1
	PONTEVEDRA	1
	SALAMANCA	1
	SAN SEBASTIAN	1
	SANTA CRUZ DE LA PALMA	1
	SANTA CRUZ DE TENERIFE	1
	SEGOVIA	1
	SORIA	1
	TARRAGONA	2
TERUEL	1	
VIGO	1	
ZAMORA	1	
TOTAL U.I		37
Unidades Informativas ESPECIALES	CEUTA	1
	MELILLA	1
TOTAL Unidades Informativas ESPECIALES		2
TOTAL GENERAL		76

Figura 15: Distribución de Sedes Territoriales de RTVE por localidad y tipo. (RTVE, Memoria CCTT,

2017)

9.3.2. Centros de Producción de Programas (CPP)

Estos centros, a diferencia de los centros territoriales tienen la capacidad, aparte de elaborar la producción propia de emisión restringida al ámbito local, de producir contenidos para el resto de cadenas del grupo audiovisual RTVE.

El **Centro de Producción de programas de TVE en Cataluña**, TVE Cataluña, es un centro de producción de Radiotelevisión Española (RTVE) ubicado en Barcelona, desde donde se producen algunos programas de Televisión Española (TVE). Tuvo su origen en los estudios Miramar de Barcelona, pero el 27 de junio de 1983 trasladó a su ubicación actual en Sant Cugat del Vallès. El centro es uno de los más activos de TVE, ya que se encarga de la gestión de algunos canales de la corporación como La 2 o Teledeporte. También se realiza la programación emitida en desconexión en catalán a través de La 1 y La 2, y produce programas de alcance español como *Saber y ganar* o *Página Dos* y gran parte de la programación infantil. Dirigido por Carles González Gálvez (RTVE, web corporativa RTVE. CPP Barcelona, 1983).

El segundo **Centro de Producción de TVE se encuentra en Canarias** y ubicado en Las Palmas de Gran Canaria. Actualmente este Centro está dirigido por Domingo Álvarez Febles. Durante cuatro décadas, TVE en Canarias ha sido testigo de cuantos acontecimientos han ocurrido de trascendencia nacional e internacional en las islas, tales como el fatídico accidente aéreo de Los Rodeos, Tenerife o la descolonización del Sáhara. Ha elaborado más de 200 programas de facturación propia, destinados a los ciudadanos del archipiélago y que han sido emitidos a lo largo de este período, destacando el veterano *Telecanarias*, un programa que se mantiene como el principal informativo de alcance regional. En cuanto a producción externa elaboran algunos programas para el canal internacional de TVE y anualmente la cobertura de los Carnavales de las islas con difusión nacional e internacional, entre otros (RTVE Memoria CCTT, 2017)

9.3.3. Centros Territoriales

Son responsables a nivel de cada Comunidad Autónoma de elaborar la producción de ámbito autonómico, fundamentalmente de informativos, así como, de asumir en primera línea la cobertura informativa nacional de los eventos que suceden en su territorio.

Los últimos datos oficiales de disponibilidad de RRHH en la red de centros figuran en la memoria de CCTT con fecha 21 diciembre de 2017 (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017). En cuanto a la ubicación de las sedes, algunas de ellas van a sufrir modificaciones próximamente relacionadas con la unificación de los centros de TVE y RNE que en algunas comunidades se encuentran físicamente separados.

- ❖ Centro de TVE en Andalucía (Sevilla). Unidades Informativas en Almería, Algeciras, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén y Málaga. A 21 de diciembre de 2017 el censo de trabajadores ascendía a 128 empleados.
- ❖ Centro de TVE en Aragón. Con sede en Zaragoza (hasta fecha reciente dos CT Radio y TV, ahora fusionados) y Unidades Informativas en Huesca y Teruel, cuenta con una plantilla a 21 de diciembre de 2017 de 64 empleados.
- ❖ Centro de TVE en Asturias. Ubicado en San Esteban de las Cruces (Oviedo). Cuenta con una plantilla de 50 profesionales.
- ❖ Centro de TVE en Baleares. Ambas sedes, de TV y RNE se encuentran en Palma de Mallorca en proyecto de fusión. Tiene unidades informativas en Ibiza y Menorca. Trabajan 54 personas.
- ❖ Centro de TVE en Cantabria. Ambas sedes, radio y TV, tienen sus instalaciones en el Polígono de Raos en Camargo (Santander) y cuenta con 47 profesionales.
- ❖ Centro de TVE en Castilla La Mancha. Está ubicada en Toledo, con dos sedes independientes una para RNE y otra para TVE, aparte tiene Unidades Informativas en Albacete, Ciudad Real, Cuenca y Guadalajara. Su plantilla está formada por 72 personas.
- ❖ Centro Territorial de Castilla y León. Está ubicado en Valladolid (dos sedes, RNE y TVE) y cuenta con unidades informativas en las 9 capitales de la comunidad. La plantilla está integrada por 104 trabajadores.
- ❖ Centro de TVE en Extremadura. Se encuentra en Mérida (Badajoz), mientras que RNE se ubica en Cáceres. La plantilla está integrada por 59 profesionales.
- ❖ Centro de TVE en Galicia. Centro de TVE ubicado en San Marcos Bando (Santiago de Compostela) y RNE en el centro de A Coruña. Unidades

- Informativas de La Coruña, Vigo, Orense, Lugo, y Pontevedra. La plantilla está integrada por 81 profesionales.
- ❖ Centro Territorial de TVE en Murcia. Su sede se encuentra en Murcia y cuenta con la Unidad Informativa de Cartagena. Cuenta con 57 profesionales.
 - ❖ Centro de TVE en Navarra. Su sede está en Pamplona y cuenta con 54 trabajadores.
 - ❖ Centro de TVE en el País Vasco. Está situado en Bilbao y cuenta con delegaciones en Vitoria (sede también de RNE) y San Sebastián. Cuenta con 98 profesionales.
 - ❖ Centro de TVE en La Rioja, ambas sedes, Radio y TV, en Logroño. Cuenta con 43 trabajadores.
 - ❖ Centro de TVE en Valencia. El Centro Territorial de TV de Valencia está ubicado en Paterna y el de RNE en Valencia. La plantilla está formada por 75 trabajadores.

9.3.4. Unidades Informativas Especiales

Se ubican en las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. Poseen plantillas de trabajadores reducidas con seis y ocho empleados respectivamente. Fundamentalmente dan cobertura a las noticias de interés nacional que se producen en su territorio. Además, tienen breves desconexiones territoriales en RNE y TVE fundamentalmente para cubrir la información local.

9.3.5. Estructura organizativa de los CCTT

Los centros territoriales se organizan de modo autónomo, aunque manteniendo todos ellos una estructura similar (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017).

Dirección de CCTT

El responsable de la coordinación y dirección de todos los centros es la figura del **Director de CCTT** y, a su vez, en cada centro existirá un Director de CT.

El equipo de Dirección de CCTT, ubicado en Madrid, consta, además del Director, de un subdirector, un Responsable de Coordinación y Administración y varios Coordinadores de Información, que en el momento actual son dos.

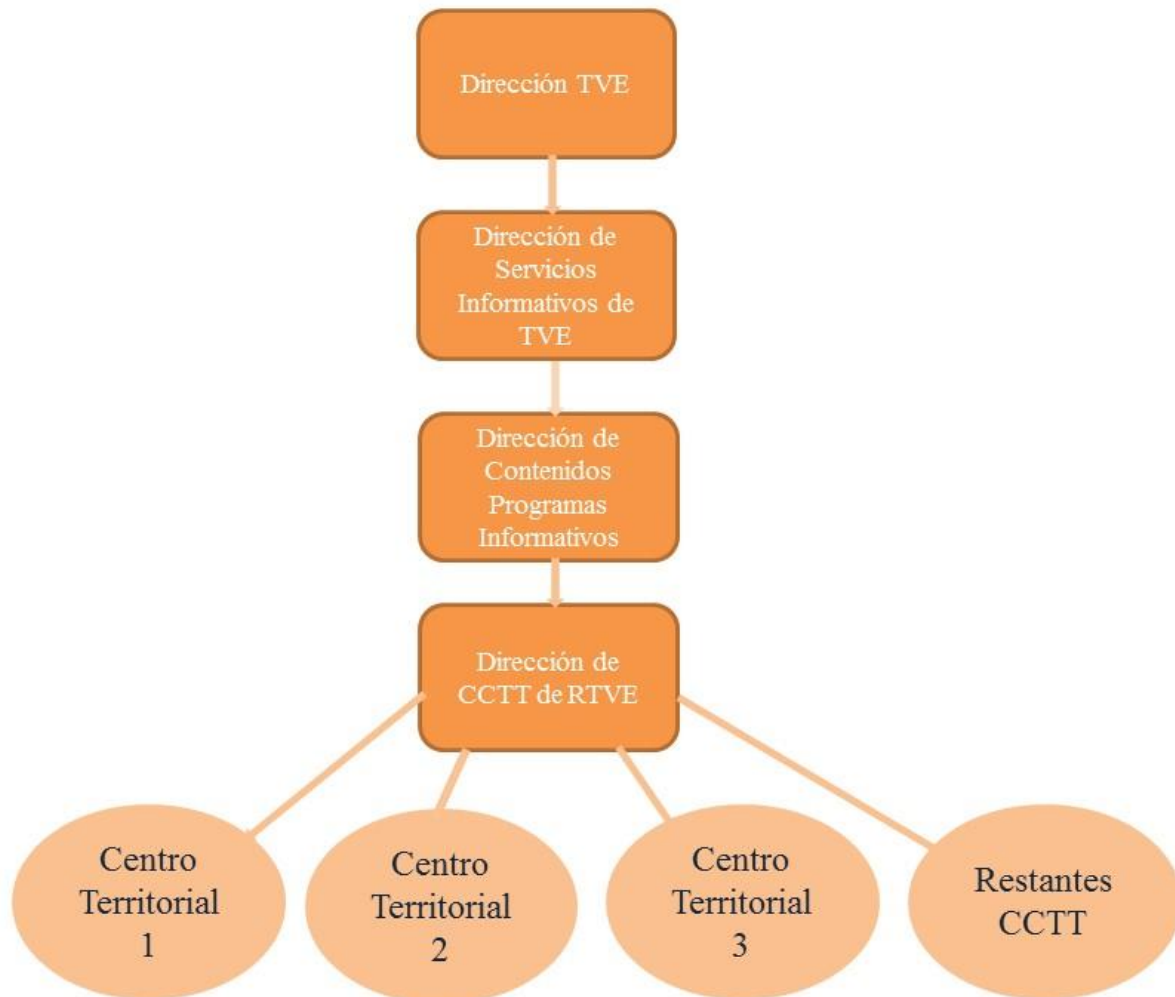


Figura 16: Organigrama Dirección CCTT (Fuente: Memoria CCTT 2017. Elaboración propia)

El Director actual de CCTT de RTVE es **Don Juan Carlos Roldán Corres**, quien pertenece a RTVE desde el año 1977 y, en esta empresa pública, ha realizado toda su trayectoria profesional. Previamente ha desempeñado los puestos de director territorial de Radiocadena Española en el País Vasco, Director de España a las 8 y Diario de las 2 en RNE, subdirector de Informativos de Madrid también en RNE y director Radio Exterior de España. Previamente al puesto actual desempeñaba el cargo de subdirector de centros

territoriales de RTVE. Ha sido reconocido con una 'Antena de Plata' al Mejor Informativo Regional (1995) y una 'Antena de Oro' de la Federación de Asociaciones de Radio y Televisión a su trayectoria profesional (RTVE, web corporativa 2018).

9.3.6. Estructura organizativa en un centro tipo

Dentro de cada centro, la dirección corresponde al Director de CCTT del cual van a depender:

- Jefe Unidad de Informativos y Programas: Es el responsable del diseño y ejecución de la parte periodística de los informativos y otro tipo de programas elaborados por el CCTT. Es una de las figuras, junto con el propio Director de centro o algún redactor habilitado para llevar a cabo las labores de presentación del informativo territorial.
- Adjunto de Informativos y Programas: Depende del anterior, en su ausencia, cubre sus funciones.
- Editor TVE: Es el responsable del contenido, orden de emisión de la escaleta y ejecución del informativo en directo. También es responsable del seguimiento del informativo.
- Editor RNE: Figura similar a la anterior, pero en Radio Nacional
- Jefe Unidad de Medios: Es el responsable técnico de la logística operativa del CCTT y de sus unidades informativas. Es la persona a la que se recurre ante cualquier problema de tipo técnico.
- Responsable Técnico: Depende del Jefe de Unidades de Medios y le apoya en su labor de supervisión técnica.
- Adjunto de Producción: Es el responsable de la logística de producción necesaria para realizar los informativos y resto de programas (vehículos necesarios, gestión de permisos o trámites para una grabación...) en general, es el responsable de la gestión económica

- Administrador: Es la figura de gestión administrativa de todo el centro y sus unidades informativas, de él dependen los permisos, licencias etc...y gastos rutinarios distintos de los propios de la producción.

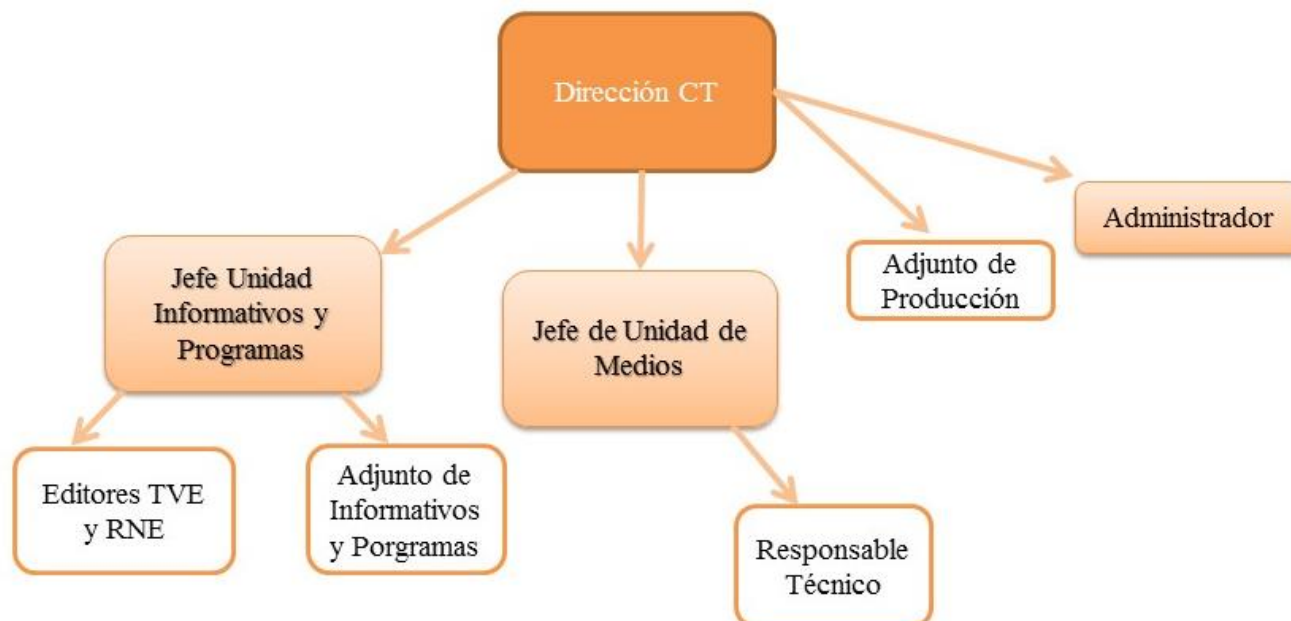


Figura 17: Organigrama directivo de un CT tipo (Fuente: Memoria CCTT 2017. Elaboración propia)

9.3.7. Categorías profesionales o ámbitos ocupacionales en la red de CCTT de RTVE y tareas previas a la RDC.

Previamente al cambio tecnológico que ha supuesto la implantación de la Redacción Digital Centralizada en los CCTT, objeto de estudio de esta tesis, las categorías profesionales que realizan su desempeño en la red de CCTT de RTVE eran demasiado extensas, tal y como puede apreciarse en el anexo V y se planteó la necesidad de reducirlas y/o reagruparlas, las nuevas categorías resultantes se pueden apreciar también en el anexo V.

En los siguientes gráficos, se pueden ver las distintas modificaciones de nomenclatura de dichas categorías, que ha habido en los últimos años tras la firma de sucesivos convenios colectivos. El último convenio colectivo vigente hasta la creación de la Corporación RTVE fue el XVII Convenio RTVE. Desde la creación de la nueva Corporación se han publicado dos nuevos convenios colectivos, el actualmente vigente es el II Convenio. En

este convenio ya no se habla de categorías profesionales, sino de “ámbitos ocupacionales”. Esto le da cierta flexibilidad y funcionabilidad a la empresa con respecto a las antiguas categorías anquilosadas y obsoletas. Pero no es menos cierto que los pasos por distintas categorías profesionales, hasta el actual ámbito ocupacional, ha generado un cierto desconcierto entre muchos trabajadores que han pasado por distintos cambios de categorías, aunque su trabajo apenas se haya modificado. (RTVE, II Convenio Colectivo 2014)

En el apartado de Metodología de esta tesis se explicará cómo este cambio de nomenclaturas en los ámbitos ocupacionales ha sido un potencial problema a la hora de elaborar la encuesta a los profesionales por categorías en la presente Tesis Doctoral y los mecanismos que se han establecido para controlar este posible sesgo. El cambio de nomenclatura a pesar de haberse producido hace unos años, todavía genera confusión entre los trabajadores que en ocasiones se refieren a su puesto de desempeño con la nomenclatura de convenios anteriores.

La implantación de la RDC no ha supuesto ningún cambio de nomenclatura en los ámbitos ocupacionales descritos, que se mantienen todos, aunque sí, como se describirá más adelante en las tareas desempeñadas. Sin embargo, los nuevos sistemas digitales, incluyendo la RDC han, implicado el surgimiento de nuevas funcionalidades, que dan lugar a nuevos ámbitos ocupacionales que no están recogidos en el convenio vigente. Al explicar a continuación en el marco teórico el proceso de digitalización y la RDC se profundizará en estas nuevas áreas de desempeño.

En los siguientes cuadros se muestran los principales cambios en las categorías motivo de estudio de esta Tesis doctoral.

XVI Convenio RTVE (anterior 2011)	Categoría intermedia (Nuevo sistema clasificación)	Categoría actual nuevo I convenio Corporación RTVE
Ayte. Grafismo.	Profesional superior diseño gráfico	Diseñador gráfico.
Dibujante ilustrador.	Profesional superior diseño gráfico	Diseñador gráfico.
Diseñador gráfico.	Profesional superior diseño gráfico	Diseñador gráfico.
Rotulista.	Profesional superior diseño gráfico	Diseñador gráfico.
Documentalis.	Documentalista.	Documentalista.
Tc. Arch. Docum.	Profesional superior archivo y documentación	Documentalista.
Iluminad. Sup.	Profesional superior artes escénicas.	Iluminador.
Iluminador.	Profesional superior artes escénicas.	Iluminador.
Loc. Present-Tv.	Informador.	Informador.
Locutor comen.-R.	Informador.	Informador.
Locutor R.	Informador.	Informador.
Locutor-Tv.	Informador.	Informador.
Programador-R.	Informador.	Informador.
Programador-Tv.	Informador.	Informador.
Redactor.	Informador.	Informador.
Redactor-jefe.	Informador.	Informador.
Encargado Equipo.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior montaje equipos audiovisuales.
Espec. de montaje.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior montaje equipos audiovisuales.
Oficial de montaje.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior montaje equipos audiovisuales.
Produc-jefe-Tv.	Productor TV.	Productor TV.
Productor-Tv.	Productor TV.	Productor TV.
Realizador-R.	Realizador radio.	Realizador radio.
Realizador-tv.	Realizador TV.	Realizador tv.
Enc. Tc. Electric.	Profesional técnico medio	Técnico superior electricidad.
Ofc. Electric.	Profesional técnico medio	Técnico superior electricidad.
Tec. Electric.	Profesional técnico medio	Técnico superior electricidad.
Enc. Tec. Ante.	Profesional técnico medio	Técnico superior electrónico.
Encar. Tec. Elec.	Profesional técnico medio	Técnico superior electrónico.
Oftec. Elect.	Profesional técnico medio	Técnico superior electrónico.
Tc.mant.cine.	Profesional técnico medio	Técnico superior electrónico.
Tec. Antenista.	Profesional técnico medio	Técnico superior electrónico.
Tec. Electronic.	Profesional técnico medio	Técnico superior electrónico.
Encar. Equip.-Lum.	Profesional medio técnicas y artes escénicas	Técnico superior en iluminación.
Ofc. Luminotec.	Profesional medio técnicas y artes escénicas	Técnico superior en iluminación.
Op. Luminotec.	Profesional medio técnicas y artes escénicas	Técnico superior en iluminación.
Ayud. Filmacion.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior imagen.
Enc. Cont. Imag.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior imagen.
Fotógrafo.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior imagen.
Oper. Imagen.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior imagen.
Operador-cine.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior imagen.
Primer cámara.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior imagen.
Rep. Graf. Ayte.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior imagen.
Report. Gráfico.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior imagen.
Sedo. Cámara.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior imagen.
Operador de Grúa.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior montaje y edición de video.
Ayd. Mont. Film.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior montaje y edición de video.
Encar. Tec. Labo.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior montaje y edición de video.
Encarg.Opera.Mont.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior montaje y edición de video.
Mont. Esp. Film.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior montaje y edición de video.
Mont. Esp. Negat.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior montaje y edición de video.
Mont. Filmados.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior montaje y edición de video.
Mont. Negativo.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior montaje y edición de video.
Of. Operac. Montaje.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior montaje y edición de video.
Operador Montador.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior montaje y edición de video.
Ay. Realiz. Estu.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior realización tv.
Ayd. Tec. Mezcla.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior realización tv.
Ayud. Realiza-T.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior realización tv.
Esp. Mus. Sinc. M.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior sonido r.
Esp. Sond. Cont.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior sonido r.
Esp. Toma Sonid.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior sonido r.
Encar. Oper. Sonido.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior sonido tv.
Oficial de sonido.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior sonido tv.
Operador de sonido.	Profesional medio audiovisual	Técnico superior sonido tv.

Figura 18: Modificación categorías producidas en el I Convenio Colectivo de la Corporación RTVE, referido a las principales actividades relacionadas con la RDC. (RTVE, 2011 Convenio Colectivo I)

ÁMBITO OCUPACIONAL	GRUPO PROFESIONAL	CATEGORÍAS DEL XVII CONVENIO RELACIONADAS
PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES Y MULTIMEDIA	GRUPO I SUBGRUPO 1	INFORMADOR
		REALIZADOR TV/REALIZADOR R
		PRODUCTOR
	GRUPO I SUBGRUPO 2	DISEÑADOR GRAFICO
		AMBIENTADOR MUSICAL
		DOCUMENTALISTA
	GRUPO II	TCO. SUP. REALIZACIÓN
		TCO. SUP. PRODUCCIÓN
		ILUMINADOR
		TCO. SUP. IMAGEN
		TCO. SUP. SONIDO
		TCO. SUP. LUMINOTECNIA
	GRUPO III	TCO. SUP. MONTAJE Y EDICIÓN VÍDEO
TCO. SUP. MONTAJE EQUIPOS AUDIOVISUALES		
TÉCNICA	GRUPO I SUBGRUPO 1	INGENIERO SUPERIOR
		PROFESIONAL SUP. INFORMÁTICA
		PROFESIONAL TCO. SUPERIOR
	GRUPO I SUBGRUPO 2	INGENIERO TÉCNICO
		ARQUITECTO TÉCNICO
	GRUPO II	TCO. SUP. INFORMÁTICA
		TCO. SUP. ELECTRÓNICO
		TCO. SUP. ELECTRICISTA
		TCO. SUP. MECÁNICO
ESCENOGRAFÍA	GRUPO I SUBGRUPO 1	PROFESIONAL SUP. ARTES ESCÉNICAS
	GRUPO II	DECORADOR
		TCO. SUP. AMBIENTACIÓN DECORADOS
		ESTILISTA
	GRUPO III	TCO. SUP. CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE DECORADOS
		TCO. SUP. PINTURA DECORADOS
		TCO. SUP. MODELADO
		TCO. SUP. EFECTOS ESPECIALES
		TCO. SUP. AMBIENTACIÓN VESTUARIO
		TCO. SUP. IMAGEN PERSONAL (PELUQUERÍA Y MAQUILLAJE)
	GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN Y SERV. CORPORATIVOS	GRUPO I SUBGRUPO 1
PROFESIONAL SUP. PREVENCIÓN		
MÉDICO DE EMPRESA		
GRUPO I SUBGRUPO 2		ENFERMERO/A DE EMPRESA
GRUPO II		TCO. SUP. ADMINISTRACIÓN
GRUPO III		TCO. SUP. SERVICIOS GENERALES
		AUXILIAR ADMINISTRACIÓN
ORQUESTA Y CORO (*)	GRUPO I	PROFESOR ORQUESTA/CANTOR CORO

GRUPOS PROFESIONALES		ÁMBITO OCUPACIONAL	CATEGORÍAS XVII CONVENIO RELACIONADAS	
GRUPO I	SUBGRUPO 1	PRODUCCIÓN CONTENIDOS AUDIOVISUALES Y MULTIMEDIA	INFORMADOR REALIZADOR TV/REALIZADOR R PRODUCTOR	
		TÉCNICA	INGENIERO SUPERIOR PROFESIONAL SUP. INFORMÁTICA PROFESIONAL TCO. SUPERIOR	
		ESCENOGRAFÍA	PROFESIONAL SUP. ARTES ESCÉNICAS (ILUMINADOR/ESCENÓGRAFO)	
		GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN Y SERV. CORPORATIVOS	PROFESIONAL SUP. DE GESTIÓN PROFESIONAL SUP. PREVENCIÓN MÉDICO DE EMPRESA	
		ORQUESTA Y CORO (*)	PROFESOR ORQUESTA/CANTOR CORO	
		SUBGRUPO 2	PRODUCCIÓN CONTENIDOS AUDIOVISUALES Y MULTIMEDIA	DISEÑADOR GRÁFICO AMBIENTADOR MUSICAL DOCUMENTALISTA
			TÉCNICA	INGENIERO TÉCNICO ARQUITECTO TÉCNICO
	GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN Y SERV. CORPORATIVOS		ENFERMERO/A DE EMPRESA	
	GRUPO II		PRODUCCIÓN CONTENIDOS AUDIOVISUALES Y MULTIMEDIA	TCO. SUP. REALIZACIÓN TCO. SUP. PRODUCCIÓN TCO. SUP. IMAGEN TCO. SUP. SONIDO ILUMINADOR TCO. SUP. LUMINOTECNIA TCO. SUP. MONTAJE Y EDICIÓN VÍDEO
			TÉCNICA	TCO. SUP. INFORMÁTICA TCO. SUP. ELECTRÓNICO TCO. SUP. ELECTRICISTA TCO. SUP. MECÁNICO
			ESCENOGRAFÍA	DECORADOR TCO. SUP. AMBIENTACIÓN DECORADOS ESTILISTA
			GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN Y SERV. CORPORATIVOS	TCO. SUP. ADMINISTRACIÓN
		GRUPO III	PRODUCCIÓN CONTENIDOS AUDIOVISUALES Y MULTIMEDIA	TCO. SUP. MONTAJE EQUIPOS AUDIOVISUALES
			ESCENOGRAFÍA	TCO. SUP. CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE DECORADOS TCO. SUP. PINTURA DECORADOS TCO. SUP. MODELADO TCO. SUP. EFECTOS ESPECIALES TCO. SUP. AMBIENTACIÓN VESTUARIO TCO. SUP. IMAGEN PERSONAL (PELUQUERÍA Y MAQUILLAJE)
GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN Y SERV. CORPORATIVOS			TCO. SUP. SERVICIOS GENERALES AUXILIAR ADMINISTRACIÓN	

Figura 19: Última modificación vigente en el II Convenio Colectivo de la Corporación RTVE. (Fuente: RTVE, 2018 Nuevo sistema de clasificación profesional)

9.3.8. Flujos de trabajo, producción y programación en los CCTT de CRTVE

El modo de emisión desde la red de CCTT se realiza mediante **desconexiones regionalizadas**, en cada uno de los centros, utilizando simultáneamente los canales habituales de TVE, fundamentalmente la primera cadena (informativos territoriales) y actualmente el canal 24 horas de información que reserva minutos a la emisión de CCTT. En RNE el número de desconexiones resulta ser aproximadamente cuatro o cinco veces superiores a las de TVE.

Según el informe de programación anual actual de los CC.TT, las desconexiones informativas se realizan a través de La 1 de acuerdo a esta programación (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017):

- Las desconexiones se realizarán de modo diario, de lunes a viernes en todos los CC.TT.
- En Cataluña y Canarias, que son centros de producción, se programan desconexiones informativas asimismo en sábado y domingo. En estos centros se mantendrán además desconexiones territoriales para otros formatos informativos al margen de los informativos diarios.
- Las desconexiones territoriales se realizan en la lengua propia de cada comunidad, así:
 - En Cataluña, Baleares y la Comunidad de Galicia el informativo se emite en su lengua oficial
 - En País Vasco y Navarra se emite únicamente en su lengua un resumen diario de las noticias más destacadas en la primera edición del informativo territorial.
 - En la Comunidad Valenciana el presentador da paso a las noticias en valenciano y la información se emite en castellano.
- Las desconexiones se realizarán garantizando la estabilidad de horario y cadena, salvo que se den excepciones justificadas.
- Las desconexiones para coberturas excepcionales estarán vinculadas a acontecimientos de especial relevancia.

La producción audiovisual en los CCTT está fundamentalmente orientada a la elaboración de informativos de ámbito autonómico.

La **producción territorial total** de la red de centros periféricos dentro de la CRTVE, que incluye centros territoriales, unidades informativas y centros de producción, asciende a cerca de 17.465 horas de emisión anuales, correspondiendo aproximadamente 14.315 horas a las emisiones de RNE en sus distintas cadenas y 3.150 horas a las desconexiones de TVE. (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017).

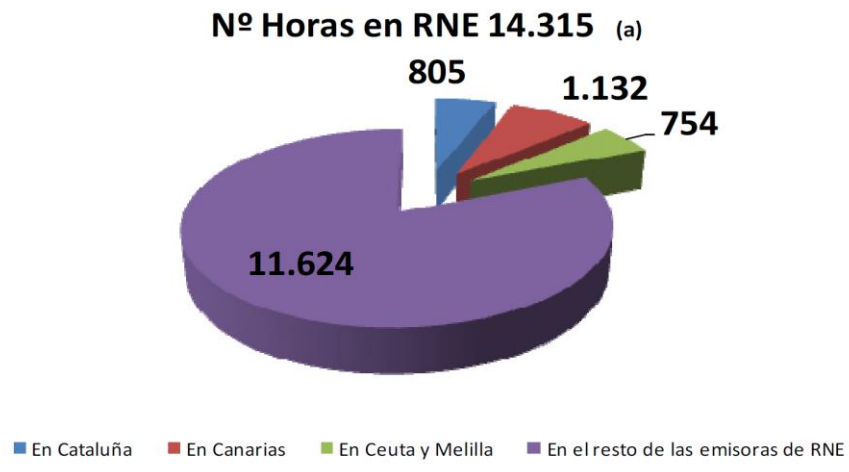


Figura 21. Desconexiones de RNE en CCTT (horas anuales) (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017).

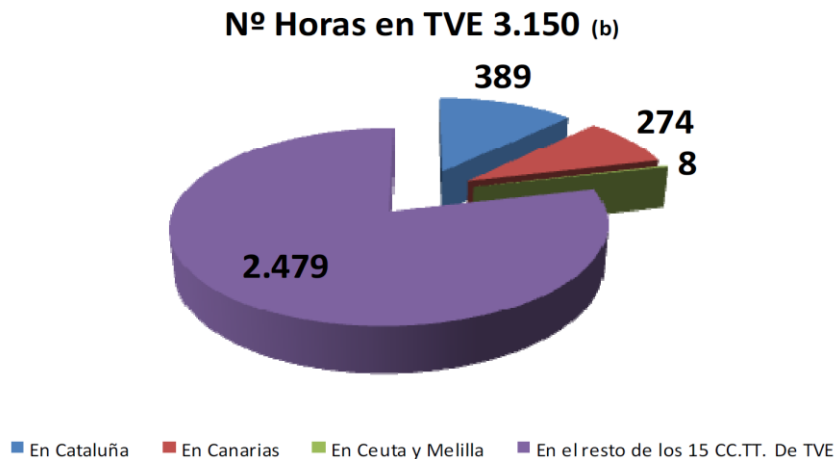


Figura 22. Desconexiones de TVE en CCTT (horas anuales) (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017).

Es de destacar que del total de horas de producción/emisión regional por parte de RNE como TVE, más de 3.200 horas se emitieron en lenguas vernáculas propias (2.475 en RNE y 740 horas en TVE, respectivamente). (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017)

Además de la producción de informativos propios, los CCTT aportan cada vez más, un mayor volumen de contenidos a los informativos de ámbito nacional, unas 1.167 horas anuales de TVE que complementan los Telediarios (856 horas anuales) o programas del Canal 24 Horas (162 horas) y programas no informativos (149 horas). Para RNE se producen 3.436 horas en contenidos desde los CC.TT, repartidos en programas informativos (513 horas) y no informativos (2.923 horas). El total de horas de aportación al circuito nacional en sus distintas cadenas de radio y televisión alcanza las 4.603 horas anuales sin incluir las sinergias Radio y Televisión de las que se hablará a continuación (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017).

9.3.9. Sinergias radio-TV en los CCTT

Desde finales de 2012 los CC.TT. de CRTVE han sufrido un proceso de integración de estructuras física, técnica y de personal de radio y televisión. Este proceso, conocido como establecimiento de sinergias entre radio y tv, ha tenido influencia en el volumen de producción de informativos y los objetivos de programación.

Para adaptarse a estas nuevas sinergias, el personal ha seguido un proceso formativo de capacitación, que le faculte para la producción en los distintos medios, RNE y TVE, y plataformas en función de las necesidades de programación. A su vez, se ha dotado a la red territorial de los sistemas tecnológicos necesarios y de nuevos diseños de flujo de trabajo con el objeto de buscar la mayor eficiencia en el cumplimiento de su función de servicio público.

El establecimiento de **sinergias entre TVE y RNE**, en cuanto a la labor de los profesionales, pero también de los medios técnicos, ha generado 580 horas de contenidos, bien por profesionales de radio para TV (110 horas), o viceversa (471 horas), aumentando así el volumen de producción con el mismo número de profesionales. Con la aportación de las sinergias el volumen total de producción de los CC.TT. sumando desconexiones,

aportaciones nacionales y sinergias alcanza las 22.649 horas de producción anuales (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017).

El proceso de sinergias no ha estado exento de quejas sindicales que denuncian el trato desigual de RNE frente a TVE en el proceso. Hecho que se relaciona con una precarización de los trabajadores de Radio y con la pérdida de peso de la información y de la presencia social de RNE a nivel territorial (RTVE, hoja sindical UGT 2017).

9.3.10. Importancia de los CC.TT en la comunicación de proximidad del sistema audiovisual público

Por sus propias características y por el tipo de información que distribuye, es fácil deducir, el papel fundamental que interpretan los CC.TT en la comunicación de proximidad, teniendo en cuenta que los grandes grupos de televisión privada en España, a diferencia de la radiotelevisión pública estatal, no disponen de centros territoriales y habitualmente realizan la compra de noticias generadas a nivel local mediante agencia y no a través de la producción propia (con algunas excepciones, como puntuales oficinas periféricas de *Atresmedia*).

La importancia como herramienta comunicativa de proximidad de los CC.TT. ha sido, especialmente manifiesta, en aquellas comunidades donde no se han desarrollado televisiones de ámbito autonómico (tercer canal), como son los casos de Castilla-León o Cantabria. En el caso de Castilla y León, la actividad de su CT se inicia en 1982 y fue el único medio comprometido con la nueva realidad de la autonomía castellanoleonesa, nacida el mismo año que este centro, hasta la aparición de una televisión privada en este ámbito regional (Radio Televisión Castilla-León en 2009). Pérez-Ruiz ha descrito detalladamente tres décadas de funcionamiento de este centro hasta ese año 2009. En su trabajo, también en el de Monjas Eleta, se presenta como este CT cumplió eficazmente su labor de servicio público de proximidad, en dos vertientes, la primera, la función de divulgación a través de informativos y programas de debate sobre la nueva estructura administrativa de la autonomía y sus protagonistas políticos y otra segunda como herramienta reforzadora de la identidad propia, cultura y tradiciones a través de magazines o programas específicos. (Pérez-Ruiz, 2017) (Monjas Eleta, 2014).

En ciertas comunidades autonómicas la existencia de una lengua vernácula propia ha propiciado el desarrollo de potentes televisiones de ámbito autonómico que cubren toda la franja horaria de emisión frente a las desconexiones puntuales de los CCTT de RTVE como es el caso de Galicia, País Vasco o especialmente Cataluña. Estas televisiones han cubierto el servicio público de proximidad en sus respectivas comunidades, en detrimento de los CC.TT. (Marcos Calvo, 2008) (Nerekan Umaran, 2015) (Domínguez Jiménez, 2017).

Ya ha quedado señalado en el apartado de Servicio Público que una de las funciones de una televisión pública debe ser fomentar y dar apoyo a los signos de diversidad cultural interregional, incluida la defensa de las lenguas propias. La importancia de la televisión de proximidad en la defensa de las lenguas minoritarias ha quedado patente en las publicaciones de expertos que han analizado en detalle el marco legal y la estructura de las experiencias de descentralización en Europa (Moragas y Garitaonandía, 1999) (Moragas y López, 2000).

9.3.11. Problemas actuales de los CC.TT y de otros medios de proximidad.

Existen diversos problemas que amenazan en la actualidad a los CC.TT, la adaptación a la era digital o la competencia con televisiones de ámbito privado y/o autonómico, entre otros como ya se ha mencionado. Estas amenazas se reflejan en las cuotas de audiencia.

Pese a todo, en el año 2017 la cuota de pantalla de los informativos territoriales de los CC.TT. fue del 10,1% de media en el informativo territorial de TVE de las 14 horas y de 13,2% en el informativo territorial de las 16 horas. Estos datos son discretamente superiores a los de años anteriores (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017).

La **fragmentación de las audiencias**, derivada de la implantación de la TDT (Televisión Digital Terrestre) y de otros cambios tecnológicos, así como del nuevo escenario normativo, estructural y económico, ha afectado a todas las televisiones de ámbito regional, no solo a los CC.TT. de RTVE y muy especialmente a las televisiones autonómicas, que han visto mermados sus ingresos derivados de la publicidad. La repercusión de este hecho, agravado también, en ocasiones, por una mala gestión y un exceso de politización, ha sido también una merma en la calidad del servicio público de

ambos medios, autonómicos y CCTT (Moragas i Spá, 2015:21-35) (Guimerá i Orts, 2011:29-42). Incluso algunos autores cuestionan que estas televisiones puedan mantenerse fuera de las llamadas comunidades autónomas históricas o con lengua vernácula propia (Badillo, 2010).

Como muestra, ha sido muy conocido y estudiado el caso de la televisión valenciana Canal NOU (por su cierre), pero también otras de mayor arraigo como la TV de Galicia (TVG), han experimentado la crisis derivada de esta fragmentación (Moragas i Spá, 2015) (Pérez-Ruiz, 2017) (Monjas Eleta, 2014).

Al igual que los CC.TT., o las autonómicas, otras televisiones de proximidad como por ejemplo las televisiones locales de ámbito público y privado han sufrido también los efectos de la implantación de la TDT y de la fragmentación de audiencias a partir de la ley de 2006 (Guimerá i Orts, 2011) (García Vallejo, 2008) (Pérez Feijoo, 2008). Domínguez Jiménez expone como ejemplo, los problemas de la adaptación a internet de la TV local en Cataluña. La televisión digital terrestre convive con el fenómeno emergente de la televisión por Internet o IPTV, que está volviendo a la municipalización de las televisiones de proximidad, pero que presenta serias dudas sobre cómo garantizar el servicio público y la independencia del poder político (Domínguez Jiménez, 2017).

Al margen de la fragmentación de audiencias, los problemas globales de CRTVE también han tenido su repercusión en los CC.TT. (García Alonso, 2016). Entre otros, los derivados del expediente de regulación de empleo del año 2006, el cual ocasionó una importante reducción de personal en los CC.TT., mermando su capacidad productiva. Como por ejemplo la reducción significativa de plantilla en el centro de Castilla y León que ha descrito Pérez Ruiz (Pérez-Ruiz, 2017).

Otro problema que atañe a RTVE y a todos sus centros es la excesiva externalización contratando servicios a empresas privadas, en lugar de utilizar los recursos propios. La reducción de plantilla puede influir en este hecho, aunque no de forma exclusiva. Por otra parte, los sindicatos han denunciado que la CRTVE no da soporte adecuado a los centros en medios tecnológicos y en ocasiones restringe su actividad de emisión, como ejemplo la Lotería de Navidad del año 2010 y las entrevistas a los premiados que solo se emitió

mediante señal nacional y no a nivel de desconexión de cada uno de los centros territoriales implicados (RTVE, Hoja Sindical CCOO, 2010).

Algunos autores como Moragas propugnan que en este escenario de crisis se establezca una colaboración más estrecha entre los CC.TT. de RTVE y las televisiones de ámbito autonómico, para aunar esfuerzos que garanticen una mayor eficiencia, consigan mantener la calidad con reducción de costes o adaptándose a la reducción de los ingresos, de publicidad y presupuestarios (Moragas i Spá, 2015).

Las colaboraciones deberían extenderse a toda la red de televisiones públicas e incluir a los consorcios de TDT municipal o a los ayuntamientos en los casos excepcionales en que gestionan un programa del múltiplex (canal de televisión de TDT) de una demarcación determinada (Fernández Alonso, 2015:242). Existen a conocimiento de este autor, ejemplos reducidos de este tipo de colaboraciones, como el caso de la Cabalgata de Reyes de Madrid, donde la TV autonómica madrileña y TVE organizan anualmente una producción conjunta y se dividen la grabación del recorrido del evento.

9.4.El proceso de digitalización en los medios de comunicación audiovisual.

9.4.1. Fundamentos técnicos en el proceso de digitalización de los medios

Aunque si bien es cierto que existen ejemplos de digitalizaciones antes de la década de los 2000, por ejemplo, el paso de los formatos analógicos a CD en radio. Es, a partir de entonces, cuando se inicia y generaliza el proceso de digitalización en los medios audiovisuales. Se trata de una innovación tecnológica que ha transformado completamente los procesos de producción. Mediante la digitalización de la señal de video y audio, los media consiguen independizarse de los soportes tradicionales, cintas magnéticas, discos de vinilo, Compact Disc (CD)..., que pasan a ser remplazados por archivos digitales de fácil intercambio entre redes locales, nacionales etc. Esto supone un cambio radical en los flujos de trabajo y en las tareas de los profesionales. A su vez, la digitalización va a generar nuevos perfiles profesionales.

La digitalización de los medios ha sido un proceso progresivo. En un principio se inicia con la generalización en la década de los noventa de la utilización de soportes digitales en audio CD, DAT (Digital Audio Tape) y posteriormente grabaciones en software con archivos digitales. Utilizando pequeñas herramientas de trabajo como medios de soporte, el cambio sustancial lo supuso la llegada de **archivos digitales** informáticos con sonido, pero también con imágenes (Díaz Emparaza, 2012).

La digitalización de la señal de vídeo supone representar esta señal por una matriz numérica, procesable informáticamente. Cada imagen se divide en una serie de puntos (píxeles), y para cada uno de ellos se definen sus características (luminosidad, color...) de luz y color en sistemas digitales de ceros y unos. Las imágenes en movimiento son procesables mediante técnicas de compresión (Rull, 2009).

El desarrollo tecnológico permite la aparición de los procesos de intercambio de los nuevos archivos digitales, FTP, Protocolo de Transferencia de Archivos (FTP, por su nombre en inglés, *File Transfer Protocol*) que permite mover e intercambiar archivos de gran tamaño que superan la capacidad del intercambio mediante correo electrónico u otras formas en la red. (Briggs, 2007).

Díaz Arias (Díaz Arias, 2007) explica como los cambios en la redacción hasta el formato digital han sido progresivos, desde una Redacción Informatizada (que no significa que esté digitalizada) hasta la digitalización completa.

Los documentos en formato digital han proporcionado nuevas modalidades de crear conocimiento, de acceder al mismo y en definitiva son una nueva forma de expresión cultural. Ofrecen una comunicación inmediata con todo tipo de públicos y a una escala mundial. Este patrimonio audiovisual accesible es en palabras de la UNESCO “una parte esencial de la sociedad actual” (UNESCO & Gibson, 2001).

La digitalización del mundo audiovisual, conjuntamente con la expansión de internet, configuran un nuevo lenguaje que se caracteriza por tres aspectos fundamentales: la multimedialidad, la hipertextualidad y la interactividad. (Tejedor Calvo, 2010). La multimedialidad facilita la combinación de la imagen propia de la televisión, con la información escrita de la prensa, el audio del medio radiofónico y los gráficos en un modelo integrado o convergente. El hipertexto genera un cambio al introducir una

narrativa no-lineal que se adapta con mayor fidelidad al pensamiento humano y que el propio receptor configura personalmente. La interactividad hipertextual vía internet facilita el intercambio bidireccional entre el emisor y el receptor de información (Díaz Noci y Salaverría, 2003) (García-Avilés y García-Martínez, 2008).

9.4.2. El proceso de digitalización en la radio y televisión españolas

La Radio ha sido pionera frente a la TV en el proceso digitalización. La Tesis Doctoral de la profesora Carmen Salgado de 1996 estudia en tres emisoras radiofónicas de nuestro país, una de ellas RNE, el por entonces, denominado incipiente proceso de informatización de las redacciones radiofónicas. El estudio valora los cambios en las condiciones de trabajo y en la propia estructura y emisión radiofónicas. Este trabajo es un ejemplo de las dificultades encontradas en el desarrollo de un proceso de cambio digital, los medios técnicos implicados y el grado de aceptación por los profesionales (Salgado, 1996).

En el medio televisivo español en global, este proceso, ha sido más o menos complejo en función de diversos factores tales como la dimensión y volumen de producción del medio, el número de trabajadores y su grado de conocimiento de los recursos tecnológicos. Ha resultado más sencillo en cadenas de menor tamaño con personal joven y motivado, también a nivel de las productoras y obviamente en la televisión web.

En las diferentes televisiones públicas y privadas el comienzo de la digitalización se inició a través de los informativos, que se han ido adaptando progresivamente a este sistema de producción a lo largo de los años, Canal 24 horas de TVE fue pionero, en 1997; Telemadrid en 1998; Tele 5, en 1998; CNN +, en 1999; Antena 3 TV, en 1999; redacción de TVE 1 y La 2 en 2007 y Cuatro y La Sexta desde la fecha de su creación, en el 2006 (Hernández Robledo, 2007)

9.4.3. El proceso de digitalización en CRTVE

El proceso de implantación de la tecnología digital en la televisión pública española se inicia en 2004 en el contexto de una TV con cuarenta años de antigüedad, un ingente patrimonio audiovisual en soportes de formato diverso y una plantilla envejecida, según se desprenden de los datos del expediente de regulación de Empleo en 2007 que pre-

jubiló a 4200 trabajadores que superaban los 52 años de edad y con escasa motivación para el cambio. La definitiva puesta en marcha digital, además, coincide temporalmente, en el verano de 2006, con la implantación del citado expediente de regulación de empleo que redujo de forma importante la plantilla y que supuso, tras una nueva oferta pública, la llegada de trabajadores nuevos muy motivados, pero sin experiencia en el medio.

En este momento tiene lugar la adjudicación a la empresa Telefónica Sistemas Audiovisuales (TSA) que establece un sistema integrador y cuatro proveedores principales (Avid, Harris, Storage Tek y Diva). El proceso de preparación se realiza en 10 meses que finalizan en junio de 2007 en los que se procede a instalar el equipamiento necesario (servidores, redes, ordenadores, software...), a definir los nuevos flujos de trabajo, formar a los trabajadores, divulgar el proyecto, hacer pruebas del sistema, adecuación y/o reordenación de espacios y personal. La primera “ingesta” real con el nuevo sistema tiene lugar el 10 de octubre de 2007. (Aguilar Gutiérrez, 2012:175-187) (Lamuedra Graván, 2012)

Un defecto detectado en este proceso de implantación de la redacción digital en CRTVE fue en dicho momento la falta de adecuación de estructuras y del organigrama estructural vigente en la era analógica, manteniéndose las mismas áreas y secciones con la excepción de la creación de la Dirección de la página web fusionada con el departamento de teletexto (Aguilar Gutiérrez, 2012:175-187)

9.4.4. La digitalización de los informativos en CRTVE

La primera experiencia en TV, tal y como se ha comentado, fue en la redacción de informativos. El nuevo sistema ha venido a superar muchos de los “cuellos de botella” que se generaban en la redacción analógica y que frenaban la inmediatez demandada en la transmisión de las noticias.

Hernández Robledo ha publicado como fue la progresión al mundo digital y el cambio generado en los primeros cinco años de la digitalización de informativos. Este cambio se presentó en las herramientas y procedimientos de trabajo y los perfiles profesionales. La rapidez del cambio fue tal, que en 2009 el 100% de los materiales de archivo procedían de grabaciones en cinta de vídeo, mientras que, en 2012, tan sólo lo hacían el 18%, el otro 82% fueron restauraciones de archivo digital (Hernández Robledo, 2007).

El nuevo sistema de gestión de contenidos controla la información de video y audio desde su entrada en el sistema de producción hasta su restauración desde el archivo digital para ser reutilizada. Es una gestión de contenidos, cooperadora e integradora, en el centro del proceso se encuentra el gestor de archivo que articula el sistema

9.4.5. Workflow en la redacción digitalizada de informativos de TVE

Las fases del proceso de producción digital en informativos son las siguientes:

- ❖ **Elaboración de la escaleta:** La dirección de informativos elabora el guión del programa por medio de una aplicación informática llamada **“escaleta electrónica de noticias” (iNews)**, que está accesible a todos los miembros de producción informativa. Por su parte el editor indica el tiempo previsto para el informativo, los pasos de presentación y el orden de piezas, así como su duración, el formato empleado en las noticias (colas, totales, VTR) y las conexiones que se harán en directo. El editor también actualizará la escaleta de acuerdo con la actualidad. La redacción tiene acceso a la escaleta electrónica para poder conocer las noticias que tiene que elaborar y, a su vez, el equipo de realización controla la calidad técnica del trabajo audiovisual desarrollado. El equipo de producción conoce las asignaciones que tiene que organizar para llevar a cabo el informativo.
- ❖ **Gestión de la producción:** Depende del equipo de producción el cual organiza el trabajo para tener acceso a todos los archivos de imagen y audio que se puedan necesitar para elaborar las noticias planeadas en la escaleta. Desde producción se emite una lista tipo agenda que contiene la información esencial para el desarrollo del informativo e incluye la gestión de los enlaces (responsables, contenido, momento del día...). Esta programación debe adaptarse a los cambios que surjan a lo largo del día por retrasos o nuevas necesidades, estos cambios son reconocidos instantáneamente en el sistema. Otros profesionales (editores, operadores de ingesta, jefes de sección o redactores) conocen esta agenda en todo momento.
- ❖ **Ingesta de contenidos.** Esta es una nueva actividad dentro del nuevo sistema de informativos que permite la entrada directa del material audiovisual en un proceso

de producción no lineal. Se usan aplicaciones y programas específicos para realizar la ingesta, como AVID MOG. Este tipo de programas colocan los contenidos en el servidor de video para permitir su edición inmediata por parte de los redactores y realizadores. El responsable de la tarea de ingesta puede ser un técnico audiovisual pero también un operador de cámara ENG, etc.

El material audiovisual a ingestar puede proceder del volcado de cámaras o ENG o directamente de líneas externas. El material que procede de cámaras ENG (analógicas y digitales) se vuelca al servidor a través del software de ingesta, el de líneas exteriores, como por ejemplo el que procede de agencias, otras cadenas, la EBU (European Broadcasting Union), o los propios CCTT de RTVE, se graba directamente mediante la herramienta AVID Assist.

A partir de este punto, estas grabaciones quedan a disposición de toda la red del sistema para el montaje de noticias. Permanecen un breve período de tiempo en el servidor de video de edición, siendo sometido a un proceso de limpieza de escenas sin interés, a otro proceso de documentación (metadatado) y por último a un proceso de eliminación del servidor. El archivo es eliminado del servidor de edición, pero trasladado a otro servidor definitivo (programa ARCA) como archivo documental de la cadena de televisión (Aguilar-Gutiérrez y López de Solís, 2010).

- ❖ Redacción de los textos de la locución. Bajo las directrices de la Dirección de informativos, el equipo de redacción se encarga de redactar las locuciones del presentador y las noticias, usando el mismo sistema informático empleado por Dirección y Producción. Este sistema (iNews), que ya servía para elaborar la escaleta, establece las asignaciones (agenda), permite a través de un procesador de textos realizar la ingesta de teletipos y la redacción de los *intros* o entradillas de los presentadores, de la noticia y de los rótulos. Los redactores acceden al tema asignado desde su lugar de trabajo, al tiempo que investigan la noticia, se informan de la llegada de imágenes, acceden a las noticias almacenadas y redactan el texto. La Dirección puede así supervisar con la misma herramienta el estado de redacción de la noticia, pies de video y otros rótulos a insertar en los totales y textos de locución del presentador.

- ❖ **Montaje de la noticia:** La actividad del montaje de las noticias pertenece al equipo de redacción que además de escribir los textos, edita las imágenes y audio en las noticias mediante la herramienta de edición. Estas herramientas son el AVID Media Central o AVID News Cutter entre los redactores (por su sencillo manejo). AVID Media Central está enlazada con las herramientas que elaboran las escaletas y los guiones de las noticias. Con ella se realiza una edición no-lineal de la locución (grabación del off), con las imágenes introducidas durante la ingesta en el video servidor de uso compartido. Así, es posible realizar múltiples ediciones con un mismo archivo de video a tiempo real, donde, varios periodistas, cada uno desde su puesto de trabajo pueden preparar al mismo tiempo, por ejemplo, el resumen del informativo al tiempo que otro trabaja en una noticia concreta y un tercero en un programa especial. El proceso de producción que se consigue es mucho más rápido y fluido. El equipo de redacción guarda en el video servidor de emisión el resultado final de este proceso de edición de cada noticia y desde ahí se reproducirán las noticias durante el directo. El equipo de realización puede supervisar con esta herramienta el estado de montaje de todas las noticias e intervenir en el montaje en situación de complejidad técnica o premura de tiempo, esto es lo que se conoce como segundo nivel de edición, ejecutado por montadores profesionales, en lugar de redactores, que disponen de herramientas de trabajo más potentes (AVID Media Composer) que contribuyen a enriquecer la noticia mediante efectos visuales o grafismos especiales, por ejemplo.
- ❖ **Realización del informativo en directo.** El equipo de realización es responsable de elaborar el *directo del programa* en estrecha colaboración con el resto de profesionales. El trabajo que han realizado previamente en un flujo convergente y cooperativo que engloba a la información de la escaleta, las noticias editadas, los textos que leen los presentadores y los rótulos presentes en el control de realización y en el plató de modo simultáneo: escaleta de edición, *play outs* de los directos, el teleprompter o la titulación de redacción.

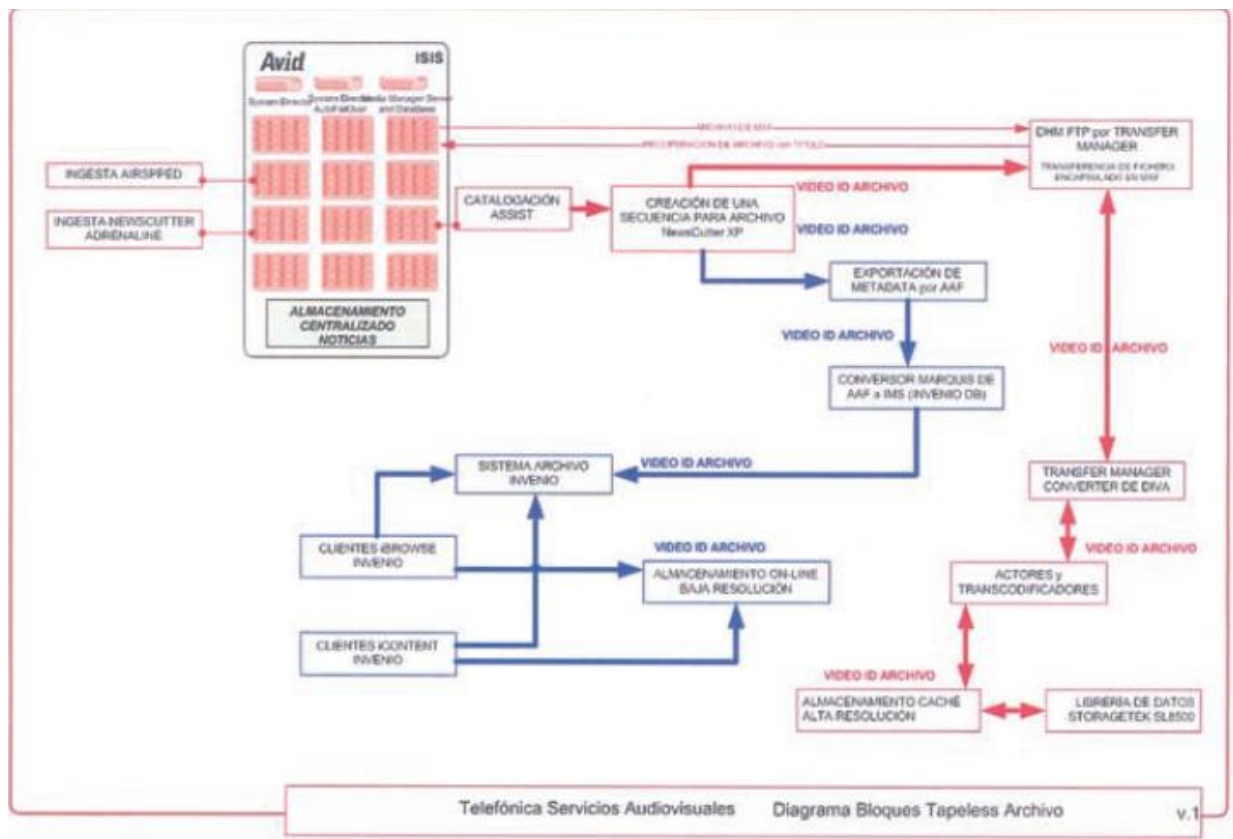


Figura 23: Esquema de trabajo (Work-Flow) en los informativos de RTVE tras la digitalización (Aguilar-Gutiérrez y López de Solís, 2010).

9.4.6. La digitalización de informativos en otros países europeos

Otros procesos, similares al español, han tenido lugar en los principales medios públicos europeos. La British Broadcasting Corporation (BBC) inició su proceso de digitalización de informativos en el año 2008 bajo el patrocinio de la empresa tecnológica Siemens. El proceso fue sometido a un estricto control por parte del BBC Trust, equivalente en algunas funciones al Consejo de Administración RTVE, pero que en este caso es un órgano independiente encargado de supervisar la función de servicio público y el importe del canon de la BBC (Deloitte, 2011) y el Parlamento Británico (BBC, 2011)

El proceso de digitalización en Europa en general ha utilizado como exponente los noticiarios de 24 horas, a modo de laboratorio de pruebas de la nueva tecnología, si bien con diferencias entre países y entornos. Un ejemplo es el Canal 24 horas de RTVE. García Avilés nos presenta como la estructura digital de las redacciones *todo noticias* de

la británica BBC (BBC News 24) y la italiana RAI (RaiNews 24) difieren en su adaptación al proceso de digitalización. Hay diferencias culturales, de dimensión territorial o estructura. Ambas han introducido amplios cambios estructurales como permitir a los periodistas realizar la edición de forma autónoma y elaborar noticias para TV e internet simultáneamente. En la cadena italiana se aprecia un mayor nivel de polivalencia entre sus redactores que en los informativos 24 horas de la BBC News 24. Estos elaboran las piezas no solo para televisión sino también para la web y todos ellos manejan ediciones digitales sin la ayuda de montadores. En la cadena británica, al igual que en RTVE, los operadores aún colaboran en la edición de reportajes más elaborados (García Avilés, 2006) (McGregor, 1997)

Otras diferencias entre los distintos países europeos en el proceso de digitalización han sido expuestas en el simposio organizado por el Observatorio para la Innovación de los Informativos en la Sociedad Digital (OI2), constituido en 2015 por miembros del Instituto RTVE, el CEU San Pablo y la Universidad Autónoma de Barcelona. En este simposio se analizó en detalle el nuevo modelo en tres países europeos, Francia, Alemania e Italia. Todos ellos poseen empresas públicas de televisión, pero trabajan con modelos radicalmente diferentes. En el caso de Alemania se trata de un modelo federal, descentralizado (ZD Television), en Italia es nacional y centralizado y en Francia es centralizado y tiene aspiraciones de ser global. También son distintas sus estrategias de emisión. En *France 24* existen tres cadenas con emisión continua que emiten en tres idiomas, el francés, el árabe y el inglés, en su intento de ser un medio global con dedicación especial a ciertas áreas geográficas. Por otra parte, la ZDF alemana es un canal generalista centrado en la información y la RAI 24 es un canal exclusivamente de noticias con emisión continua de 24 horas (Vila Fumas, Pérez Tornero, Fernández García y Tejedor 2016).

9.4.7. Convergencia tecnológica en la era de la digitalización. Rol polivalente del redactor.

Los nuevos formatos llevan implícita una convergencia en los medios. De Sola Pool en su libro *Technologies of Freedom*, al describir las modalidades de convergencia en los

medios concluye *“La tecnología electrónica está conduciendo a todos los modos de comunicación a un gran sistema”* (De Sola Pool, 1983).

Del mismo modo, Negroponte en su libro *Being digital* explica que el origen de todos los cambios actuales en la comunicación social se basa en el paso del soporte analógico al digital y a los procesos de convergencia en los medios que de esto se derivan (Negroponte, 1995). Otros autores han señalado el impacto que supone para el redactor o periodista la irrupción de la tecnología transmedia en su modo de trabajar (Pavlik, 2000). Aunque como bien describen Salaverría y García Avilés en sus reflexiones sobre la convergencia en los medios de comunicación (Salaverría y García Avilés, 2008), esta convergencia no es exclusivamente tecnológica, ni estrictamente sinónimo de digitalización, sino que abarca otras dimensiones económicas y sociales. La convergencia se convierte en un fenómeno sistémico con diferentes aspectos contextuales, así convergen las empresas en grupos multimedia de comunicación o convergen los profesionales en redacciones centralizadas donde se impone una coordinación editorial, además de los aspectos técnicos referidos. Se trata de la unión de lo audiovisual, la informática y la telecomunicación. Los profesionales, especialmente los redactores convergen en las tres disciplinas e incluso su propio lenguaje se ve modificado, empleando a partir de ahora un lenguaje convergente multimedia.

Varios autores han establecido una definición del fenómeno de convergencia: *“Un proceso multidimensional que, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una”* (García Avilés, Salaverría y Masip, 2008)

En este contexto de convergencia en los medios, surge el nuevo perfil del periodista multimedia polivalente, cuyas características podrían resumirse en los siguientes aspectos (Salaverría y García Avilés, 2008):

- Dominio de las tecnologías de grabación y edición digital.
- Habilidad para el trabajo en equipo.
- Versatilidad para elaborar contenidos con imagen, audio, texto y grafismo.
- Capacidad de reacción para enfrentarse a la información de última hora.

El nuevo profesional está ligado a dos elementos, el ordenador y a la red, de modo directo. Asume nuevas tareas, en palabras de estos autores “*los periodistas se ven igualmente sometidos a esta espiral de la convergencia, ya que tienden a acumular labores profesionales —redacción, edición, documentación, fotografía, grabación...— que antes eran coto privado de especialistas en cada disciplina*”. (Salaverría y García Avilés, 2008).

Por otra parte, tienen que enfrentarse como un público receptor que también ha sufrido un proceso de implantación tecnológica, con nuevos soportes de consumo como tabletas, teléfonos inteligentes, ordenadores etc...a donde debe llegar la información.

Esta nueva polivalencia, derivada de los cambios tecnológicos, va a implicar unas necesidades de formación para los redactores y también cambios en la política de contratación buscando profesionales que cumplan estas nuevas características.

La convergencia instrumental del redactor se establece fundamentalmente a través de un elemento el ordenador y los elementos informáticos de edición multiplataforma que le permiten elaborar la noticia. Los gestores de contenidos facilitan una manipulación ágil de la información con el objeto de facilitar que el periodista se centre en su tarea más específica y fundamental, la redacción en sí de la noticia. El proceso de captación de la noticia es más generalista y lo pueden realizar diversos profesionales sin embargo el proceso de elaboración requiere una aptitud y formación especializada (Salaverría y G. Avilés, 2008).

Y aquí se puede destacar dos categorías de redactores en el nuevo contexto, aquellos más jóvenes o “*nativos digitales*” y aquellos que han tenido que adaptarse a la nueva convergencia tecnológica de sistemas por proceder de una metodología de trabajo clásica, los llamados “*migrantes digitales*” (Scolari, 2008).

La convergencia se entiende como un proceso evolutivo para algunos desde la independencia completa hasta la convergencia total o integración.

Al igual que en la prensa digital, el redactor polivalente redacta la noticia y además realiza la maquetación de sus contenidos, en el medio televisivo, el rol polivalente se manifiesta a través de las siguientes capacidades (Scolari, 2008):

- Edición de las imágenes grabadas por el operador de cámara
- Realización de efectos de post-producción
- Envío de la noticia a través de otros sistemas de soporte

En la nueva redacción multimedia, los periodistas colaboran en distintos soportes para la elaboración de las noticias, papel o internet, por ejemplo. Las noticias urgentes van a exigir más una cobertura multimedia.

A través de los sistemas de gestión de contenidos o Content Management System (CMS), se puede gestionar los diferentes materiales, texto, audio, vídeo, fotografía que se reciben. Así, los redactores no producen informaciones para un medio en particular, sino que crean contenidos informativos para una base de datos que a continuación suministrará el material apropiado para cada medio, televisión, web, tecnología de teléfonos móviles etc.... (Scolari, 2008).

Según nos presenta Scolari, en su estudio realizado en los medios audiovisuales de Cataluña, a través de entrevistas en profundidad a los profesionales del sector, se observan diferencias en la adaptación al nuevo rol polivalente según el medio de trabajo del redactor. Así en las agencias de noticias destaca la primacía del teletrabajo o en radio el aumento de independencia del locutor/periodista que no precisa de apoyo de personal técnico para manejar el teclado de forma sencilla dados los avances de la tecnología. En televisión las unidades o equipos ENG (Electronic News Gathering) donde se intercambian entre dos profesionales los roles de cámara y periodista son un reflejo de como la polivalencia se ha instaurado en el nuevo mundo audiovisual. Por último, los profesionales que trabajan en línea deben de dominar distintos lenguajes de comunicación, radiofónico, audiovisual, gráfico...y abarcar distintas temáticas (actualidad, deportes...) siendo la máxima expresión del carácter polivalente del periodista digital (Scolari, 2008).

El nuevo redactor polivalente, también denominado informador audiovisual, o *multiskilling* en el medio anglosajón, ha ganado autonomía y control sobre el producto final, pero este, en ocasiones, puede sufrir una merma de calidad, en cuanto a iluminación, sonido o documentación, relacionadas con la falta de habilidades técnicas por parte del redactor. Esta falta de habilidades puede derivarse de que todavía la “autoformación” o el aprendizaje sobre la marcha son las principales vías de adquisición de conocimiento por parte del redactor (Aguilar Gutiérrez, 2012)

Respecto al grado de satisfacción de los profesionales en cuanto a su nueva condición polivalente, algunos trabajos publicados lo han estudiado a través de entrevistas en profundidad a los trabajadores, como ejemplo el de los redactores de la revista argentina Diagonal donde se muestra con detalle los elementos de estrés que implica la nueva condición en los profesionales (Magallanes, 2014).

Es fácil de entender que el aumento de presión que supone la multitarea en estos profesionales, algunos refieren la sensación de ser “re-empaquetadores” de noticias y aquejan que la información se haya vuelto más homogénea y pueda estar carente de la suficiente reflexión. Las exigencias son muchas para los nuevos redactores polivalentes, deben de estar sometidos a un proceso de actualización y formación constante, adaptarse a múltiples soportes de trabajo y a sufrir una sobrecarga de tareas (Salaverría y G. Avilés, 2008).

Por otra parte, las empresas, motivadas por interés económicas podrían favorecer la precariedad de los redactores y explotar su categoría multiuso con fines exclusivamente de ahorro, consiguiendo que un solo periodista, cubra la actividad de tres de ellos. Es por tanto importante hacer una reflexión sobre la importancia de mantener los estándares de calidad ante las nuevas exigencias derivadas de la convergencia que pueden llegar a comprometerlos (Salaverría y G. Avilés, 2008).

De modo opuesto, es a veces la estructura organizacional la que limita la polivalencia de los nuevos profesionales. Así, tal y como expone Scolari, el Instituto RTVE realiza una importante labor de capacitación de los profesionales, formándolos adecuadamente para la nueva polivalencia. Sin embargo, la rigidez de estructuras y funciones de las categorías profesionales de CRTVE podría limitar su aplicación práctica (Scolari, 2008).

9.4.8. Convergencia digital en otros profesionales distintos al redactor

Según describe Scolari muchos de los perfiles profesionales pueden haberse extinguido con la implosión del mundo convergente y digital, tales como el encargado de fonoteca, que no desaparece estrictamente, pero se ha visto transformado en un gestor de contenidos. Otros han visto ampliadas o modificadas sus funciones como los decoradores que han tenido que incluir la creación de decorados virtuales (Scolari, 2008). En la presente tesis doctoral se van a ver cómo se han producido cambios en los roles de las categorías profesionales en el medio audiovisual CRTVE. Se analizan los cambios de nomenclatura, así como de tareas derivados de la nueva situación de convergencia digital. Sirva como ejemplo la transformación en CRTVE de la figura de operador de video que en algunos casos se está transformado a gestor de contenidos.

Según la categoría profesional implicada (redactor, realizador, documentalista) el cambio al mundo digital ha resultado ser más o menos complejo (Jodar Marín, 2010). El documentalista es el profesional que probablemente más ha sufrido el cambio dado el ingente volumen en formato analógico que se manejaba en el medio televisivo previamente a la digitalización (cintas). (Martín Muñoz y López Pavillard, 1995).

La labor del documentalista tiene un peso específico en el valor de servicio público de un medio audiovisual de titularidad estatal. La custodia de los archivos audiovisuales se convierte en el testimonio de la historia de un país o momento histórico sin aderezos, en su pura esencia siendo patrimonio de todos (Rubio, 2003:4) (Peñafiel y López Vidales, 2010).

En el nuevo sistema de producción digital, el documentalista es responsable de catalogar y describir con rapidez y precisión los materiales audiovisuales grabados. El documentalista consigue que la *esencia*, esto es, los materiales de video y audio propiamente dichos, sean acompañados rápidamente de su catalogación (metadatado), para resultar accesible a todos los profesionales, colocándolos en un servidor de video común. Por ejemplo, al intentar localizar archivos sobre un determinado personaje público, la información aportada mediante el metadatado ayuda a encontrarlo incluso en

un contexto específico como su ubicación en su lugar de trabajo o el hecho de que esté fumando en ese momento.

Los servidores de producción de video, como el denominado *AVID ISIS (Infinitely Scalable Intelligent Storage)* utilizado en CRTVE, tenían inicialmente solo una capacidad de 8000 horas. En la actualidad disponen de una cantidad indeterminada de horas, siendo imprescindible hoy en día el almacenamiento en soporte de alta definición o HD de las imágenes grabadas, en lugar del soporte SD (standard definition). Una vez almacenados los activos digitales en el servidor de producción, los distintos profesionales (redactores, equipo de realización...) gestionarán y manejarán este flujo de información a través del sistema Avid Interplay ISIS.

La tarea documental pasa a situarse en el centro de la redacción de noticias. El trabajo de pre-catalogación de materiales realizado por el documentalista es el paso previo imprescindible para el que el resto de profesionales (redactores y otros) puedan continuar con su labor (Aguilar-Gutiérrez y López de Solís, 2010).

9.4.9. Nuevos ámbitos ocupacionales ligados a la digitalización

La digitalización de medios audiovisuales aparte de producir modificaciones en las tareas de redactores y otros profesionales ha supuesto, a su vez, la creación de nuevos perfiles profesionales que se exponen en los párrafos siguientes.

El Media Manager o Gestor de Contenidos Audiovisuales. Los gestores de contenido o Media Managers en una redacción digitalizada se ocupan habitualmente de gestionar los archivos digitales de los contenidos multimedia, una vez que entran en el servidor de almacenaje (ejemplo ISIS) y hasta que se ha cumplido su ciclo de vida en los servidores. Sus funciones abarcan la reutilización, distribución, emisión y archivo de contenidos. Los redactores pueden solicitar a los gestores que no borren material (brutos o piezas) que esté previsto que en un breve espacio de tiempo se emitan o se utilicen. Los Media Managers se encarga también de la limpieza de materiales y borrado del servidor de emisión. En el caso de la nueva redacción digitalizada en TVE esta tarea es realizada mayoritariamente por operadores de video que se han adaptado a la nueva tarea (Aguilar-Gutiérrez y López de Solís, 2010).

El **System Manager** o **Administrador del Sistema** es el administrador del sistema digital y ejecuta el control sobre el sistema integrado y otorga los roles de acceso a los usuarios. Se ocupa del correcto funcionamiento de las redes, incluidos los servidores. Este “*jefe de medios*” o administrador del Sistema viene dado por el problema de la gestión del almacenamiento audiovisual y vela porque la emisión de la misma se haga en las condiciones de agilidad y robustez necesaria y evitar y solucionar posibles imprevistos que puedan surgir en las redes. Esta figura está implantada en todas las redacciones digitales, sirva como ejemplo BBC, RAI, TVE, etc. (Scolari, Micó Sanz, Navarro Guere y Pardo Kuklinski, 2008).

Una tercera figura es el **Gestor de Información** que ha surgido a tenor del desarrollo de Internet y la generalización de su empleo en las redacciones. Su perfil es el de un documentalista centrado en Internet y en las aplicaciones multimedia. (Aguilar-Gutiérrez y López de Solís, 2010). Su profesionalidad viene dada de un experto en la clasificación y metadatado de contenidos, donde se puede organizar la jerarquía de las imágenes y contenidos audiovisuales y de toda la información llegada de la redacción digital. Trabaja con bases de datos para dar acceso a los usuarios de todas esas imágenes y contenidos y que la búsqueda que se haga de estos contenidos se haga acorde a unos criterios establecidos para su fácil acceso por parte de los usuarios en posteriores necesidades y búsquedas documentales.

9.5. La Redacción Digital Centralizada en los CCTT de CRTVE.

9.5.1. El proceso de digitalización de informativos en los CC.TT de CRTVE

El proceso de digitalización de informativos ha llegado también a los CCTT de RTVE, en la forma de lo que García Avilés define como “*redacción digital integrada*”. Concepto que sirve para explicar un sistema basado en el almacenamiento en servidores centrales de la información que se maneja durante el proceso de producción de programas informativos (textos, gráficos, imágenes o sonidos, indistintamente) y que permite a los periodistas acceder a esta información de forma simultánea y desde sus propios terminales de ordenador o clientes (García Avilés, 2006).

Uno de los primeros centros en digitalizarse fue Extremadura. Posteriormente se han digitalizado Galicia y Andalucía. Estos centros vinieron a unirse a la digitalización de los Informativos Centrales y a los de los Centros de Producción de Canarias y Cataluña. Sin embargo, el proceso de digitalización ha avanzado con enorme lentitud en la red de centros, por diferentes cuestiones, tales como la falta de liderazgo en el proceso de digitalización, la dotación tecnológica anticuada y fundamentalmente analógica de los centros o cuestiones presupuestarias (Gandolfo Molla, 2009). Todo ello ha llevado a que este objetivo se haya visto claramente retrasado y ha provocado que la mayoría de centros haya llegado a la implantación de la Redacción Digital Centralizada (RDC) sin un proceso de digitalización previa.

9.5.2. La Redacción Digital Centralizada (RDC) de los CCTT de RTVE

Se trata de un proyecto innovador y pionero en España y en Europa que consiste en un sistema centralizado de redacción de noticias elaboradas y documentos de vídeo y audio *en red* que permite compartir información entre todos los centros territoriales y su centro nodal en tiempo real. El sistema de RDC permite simplificar la infraestructura técnica de los centros y generar un ahorro importante, al reducir los costes de inversión tecnológica, mantenimiento y consumo de energía (Panorama Audiovisual, 2016).

El proceso de diseño e implantación de la RDC ha sido desarrollado por los departamentos de Tecnología, Innovación y Sistemas, Dirección de Informativos, las Direcciones de Centros Territoriales y el Instituto de RTVE.

El proceso de implantación de la RDC se ubica en el ámbito de conocimiento de la gestión técnica y la estructura y tecnología de la información. En el ámbito de la TV pública, el proyecto RDC se contextualiza como una **herramienta de gran utilidad para la cohesión interterritorial**, a partir de la elaboración de noticias para los informativos desde un nivel local y regional. Todo ello, de acuerdo a uno de los principios fundamentales de la televisión pública que es el de llegar en igualdad de tiempos y condiciones a todos los ciudadanos sin distinción en función de su lugar de residencia.

Con motivo de ejecutar el proyecto de Redacción Digital Centralizada (RDC) de modo global en todos sus centros territoriales, RTVE elaboró previamente un amplio dossier documental sobre las necesidades para ejecutar procesos de implementación de este nuevo sistema en su red de centros. Esta documentación recogía tanto los cambios de estructura técnica asociados como los ámbitos ocupacionales de los perfiles profesionales a los que va dirigido el cambio.

No existe bibliografía que documente y analice en profundidad el proceso de implantación de la RDC en los CCTT. Este hecho ha motivado el origen del estudio de esta tesis doctoral. Sí existen algunas reflexiones publicadas al respecto, como muestra de uno de estos escasos ejemplos, el Laboratorio LABEX dentro del Observatorio OI2 ha reflexionado sobre la implantación de la RDC en el centro territorial de Extremadura, en comparación con los sistemas obsoletos anteriores. Este análisis ha sido enfocado desde una perspectiva motivadora y convencida de la necesidad del cambio para adecuarse al entorno social y tecnológico actual, así como los posibles problemas que podrían encontrarse durante el proceso de implantación de RDC (García Alonso, 2016).

PROCESO	DIFERENCIAS	LIMITACIONES
Editor encarga las noticias (1, 2 o 3 por redactor) para un solo medio Radio/TV	Según mismo o distinto espacio físico RNE/TVE	Plantillas sobre una referencia de modelo antiguo
Las rutinas son obsoletas y desiguales, según cada CC.TT., ancladas en formas de los 80-90	Según grado de aplicación de sinergias	Plantillas de edad avanzada
	Según interpretación del Convenio Colectivo	Sinergia intelectual no alcanzada
Proceso de sinergias congelados en algunos centros	Según iniciativa particular de cada director de CT.	La excelencia pende de la voluntad individual, no colectiva
		Falta orientación general RTVE

Figura 24: Resumen de los problemas relacionados con cambio del sistema analógico pre-RDC al RDC en la redacción de CCTT (García Alonso)

RTVE ha establecido acuerdos comerciales con la multinacional tecnológica y líder en el sector audiovisual AVID, al igual que la BBC hizo con la empresa Siemens, para asegurar la dotación de los centros cara a este proceso. Hay que señalar, como ya se ha comentado, que un gran número de CCTT vivían todavía en la era analógica sin haber experimentado ningún proceso de transformación digital (Gandolfo Molla, 2009).

En el momento actual, y desde el inicio de la implantación de la RDC en la red de Centros Territoriales de RTVE, esta vive inmersa en un proceso de cambio, desde un sistema tradicional de elaboración de noticias, hacia los modernos sistemas de digitalización para el procesamiento de las mismas (i-news, Command, Newscutter, Media Central...). Este proceso por lo tanto va a determinar unas exigencias formativas para los profesionales adscritos (redactores, operadores de video, documentalistas entre otros) y modifica claramente sus perfiles, tanto a nivel individual como colectivo, suponiendo una mayor polivalencia. Por ejemplo; el redactor, con la nueva tecnología, va a poder elaborar directamente la noticia (montaje) con las imágenes que han sido ingestadas por el operador en los servidores de video. El redactor podrá seleccionar y editar directamente las imágenes que desea insertar en la noticia y las integrará directamente al minutado o escaleta de emisión mediante el nuevo sistema. De estos cambios, dada la simplificación del proceso y el control más directo por parte del redactor, debería derivar una mejora significativa en la rapidez de transmisión de la información con la recepción, de modo inmediato, de las noticias redactadas en un lugar remoto respecto al punto donde se está procesando la información (Ortiz de Guinea, 2012)

Para desarrollar la implantación de la RDC, RTVE ha diseñado de modo previo, un plan de formación adaptado a los diferentes ámbitos ocupacionales de los profesionales, intentando facilitar la adquisición de los conocimientos necesarios, desde un punto de vista teórico y práctico, para sus nuevas tareas profesionales antes del comienzo de las emisiones.

El proceso de la implantación de la RDC se ha iniciado en el año 2015 en los 14 Centros Territoriales más Ceuta y Melilla. El objetivo es facilitar el intercambio más ágil y eficaz de noticias inter-centros, obviando la, hasta ahora obligada, conexión a través del núcleo central ubicado en Madrid. El primer centro territorial que ha iniciado el proceso de RDC es el CT de Castilla La Mancha ubicado en Toledo. A continuación, han sido Bilbao y Navarra.

En el momento de presentar esta Tesis Doctoral, solo faltan por entrar en el sistema de RDC, Baleares y Andalucía. El resto de CCTT ha completado el proceso de instauración en todas sus fases, realizando en el momento actual la emisión digital completa. Esto va a permitir estudiar en estos centros las dificultades surgidas en el proceso de implantación de la nueva tecnología, así como los cambios inferidos por la misma. Estos cambios se objetivan tanto en la dinámica de trabajo, evaluada mediante parámetros objetivos, como en la dificultad o adecuación de los profesionales con respecto a los sistemas tradicionales que funcionaban anteriormente.

Los expuestos son algunos de los objetivos que persigue este proyecto de Tesis Doctoral. Y puesto que el proceso de implantación continúa en la extensa Red de Centros Territoriales, de las conclusiones inferidas por el mismo, se podrían extraer ideas de mejora aplicables en este y ulteriores procesos de similares características en otras adaptaciones tecnológicas. Además, dado que el proceso de expansión de la Redacción Digital Centralizada a través de una red de centros territoriales, como el que lidera RTVE, es pionero en Europa, la perspectiva de este estudio es innovadora tanto por el ámbito de estudio como por los aspectos que evalúa. Estos aspectos incluyen la adecuación de los programas formativos diseñados para el proceso, el grado de adaptación o las dificultades encontradas por los profesionales en todas sus fases.

Existen experiencias previas de evaluación de sistemas de digitalización en otro tipo de medios, como la redacción periodística de noticias, o incluso también a nivel del medio televisivo en otras cadenas, normalmente en el formato noticias 24 horas como por ejemplo la BBC (BBC, 2011) cuyas conclusiones han sido expuestas en un apartado previo referente a la digitalización de informativos en otros países europeos.

9.5.3. Ventajas e inconvenientes respecto al sistema anterior de redacción de informativos.

Entre las principales ventajas del nuevo sistema se encuentran la mayor versatilidad del profesional en las tareas, lo que sin duda debería contribuir a acortar los tiempos de producción de las noticias. Sirva como ejemplo que, con el sistema antiguo, un periodista de informativos no podía montar su noticia hasta que el montador de video estuviese disponible tras haber finalizado las noticias más prioritarias en la escaleta, tras la llegada de la RDC, el propio periodista puede realizar el montaje y poner a disposición de toda la redacción y la red de centros la noticia elaborada instantáneamente (Larrañaga, 2008).

Algunos Centros Territoriales, previamente a la llegada de la RDC ya disfrutaban de algunas de las ventajas del sistema al tener parcialmente adaptadas algunas tecnologías digitales novedosas como la edición no lineal de vídeo que permite montar la noticia al redactor. Pero la RDC supone un avance, al tratarse de un sistema integrado que permite no solamente digitalizar la redacción, sino poner a disposición de todos los centros de producción sus piezas y compartir contenidos entre todos los Centros Territoriales, de Producción y Madrid.

Entre los inconvenientes para el profesional que se integra en la RDC, se puede incluir la necesidad de la adaptación formativa que exige la multitarea. Y los riesgos inherentes a la propia multitarea como la posible reducción de plantillas y/o modificaciones sustanciales del rol de algunos ámbitos ocupacionales como el operador de video que al ver reducida su actividad habitual tendrían que reciclarse a otras tareas. Asimismo, podría suponer una merma de calidad en aras de la cantidad de información producida (Díaz Arias, 2007:9).

9.5.4. Procesos técnicos y Workflow en la RDC

Todos los sistemas que se han implantado desde los comienzos de la digitalización y puesta en marcha de la Redacción Digital Centralizada en los CCTT dependen de un Núcleo Central, que se encuentra en la sede de Torrespaña en Madrid, y que es el que va a dar servicio final a todos los centros incorporados a la RDC.

El Sistema o Núcleo Central de la RDC (Torrespaña) dispone de una serie de equipamientos técnicos suministrados por la tecnología de la multinacional AVID.

- Avid ISIS 7500 que almacena todo el material en alta resolución.
- Avid ISIS 2000 para el almacenamiento en baja resolución y de trabajo habitual.
- Interplay production: hardware central del sistema
- Interplay Capture ejecuta las grabaciones de CCTT
- Interplay Central, actualmente denominado Media Central, realiza la edición de piezas
- Media Composer Cloud realiza edición en la nube por parte del equipo de realización habitualmente a diferencia de Interplay Central que suele ser utilizado por los redactores
- Interplay Archive archiva los contenidos finales
- Servidor de iNews archiva todas las noticias elaboradas.

Además, cada uno de los Centro Territoriales dispondrán de las herramientas habituales de usuario de iNews, Interplay Central y Media Composer Cloud. A través de tres estas herramientas se conectan al sistema central de Madrid. Al margen de estas tres herramientas para la conexión central, los CCTT disponen de software específico para cada uno de ellos.

- Avid ISIS 5500 para realizar el almacenamiento-copia del material de ingesta y de las secuencias enviadas a emisión (copia local de archivos)
- Sistema MOG para realizar la ingesta de archivos digitales
- Airspeed 5000 se utiliza como servidor para la emisión propia.

- iNews Command y el servidor MOG que realizará la emisión de los eventos de vídeo y la parte gráfica o rotulación de dichos eventos.

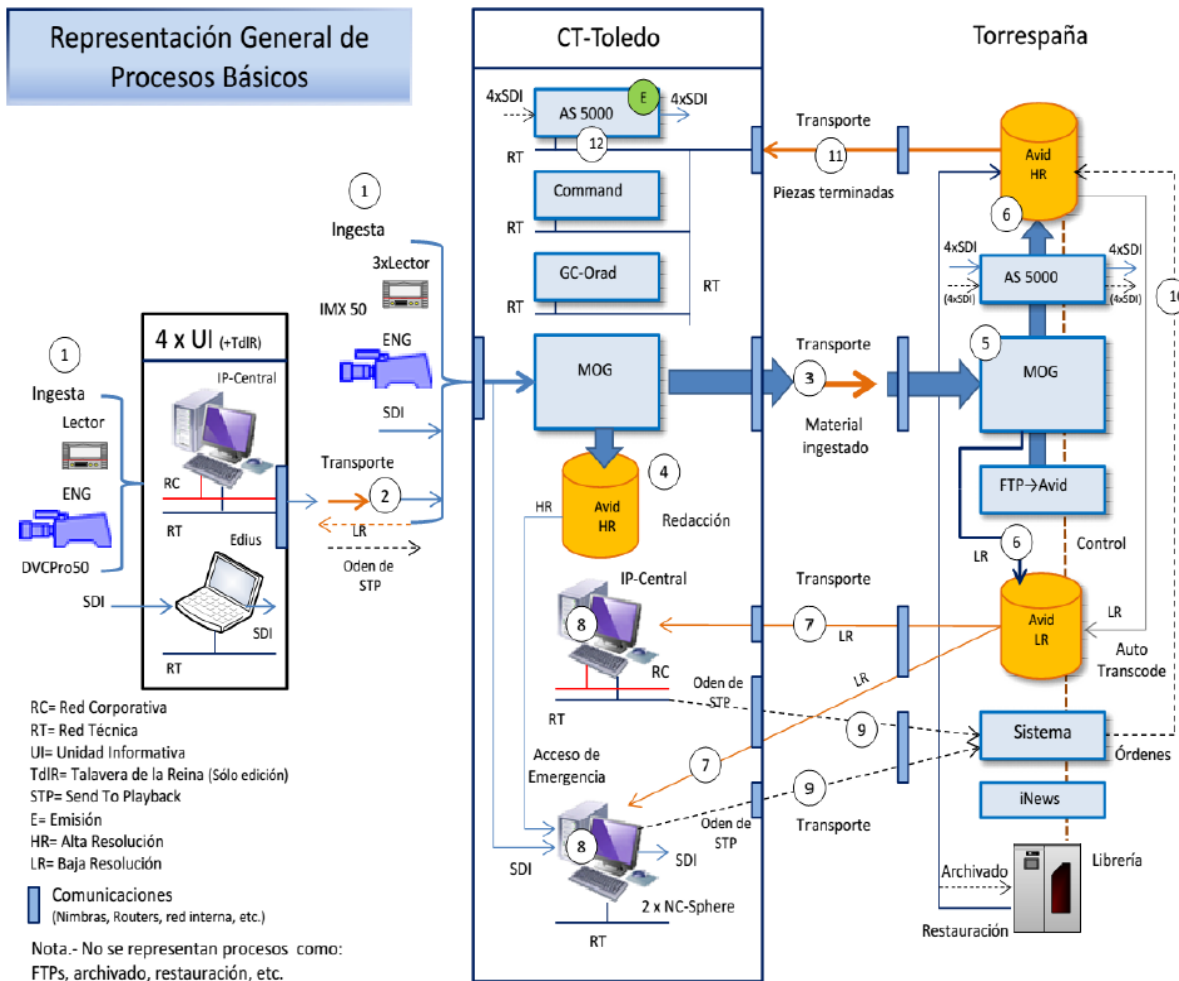


Figura 25: Diagrama de flujo de trabajo del sistema CCTT Toledo interconectado con Torrespaña RTVE. (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII. Workflow global del sistema de CCTT, 2014).

En la figura 25, se observa el diagrama de bloques de un centro tipo (Toledo), que a su vez dispone de unidades informativas conectadas a este centro Territorial y todos los sistemas de interconexión con el núcleo central del mismo en Madrid. El resto de centros hacen uso de similares características, dependiendo del modelo de cada centro y de las UU. II. que dispongan.

Como se puede observar a través del diagrama de bloques, la ingestión de audio y vídeo se llevará a cabo en el propio centro territorial, a través de la herramienta MOG, que a su

vez hará todos los envíos al sistema central en Torrespaña y se almacenará en alta resolución en el sistema central de Madrid (ISIS 7500). También se almacena en baja resolución para el trabajo del usuario (ISIS 2000). Los archivos se integran en Interplay para su posible emisión en cualquier momento.

Todos estos contenidos estarán desde este momento a disposición de todos los CCTT y todos los usuarios podrán acceder en cualquier momento a cualquier imagen, a través de las aplicaciones instaladas en todos los CCTT, Interplay Central y Media Composer Cloud, independientemente de donde estén ubicados. A su vez podrán conectarse a iNews para la consulta de agencias y/o creación de las propias noticias.

A su vez, los usuarios de cualquier centro podrán acceder a las bases de datos y utilizar los archivos en baja resolución del vídeo para editar la pieza. Una vez acabado el proceso de edición, la pieza final se enviará desde el sistema Central en Torrespaña al servidor de emisión en cada CT y se hará una copia final de la pieza en el almacenamiento del propio CT.

Finalmente, el minutado que se haya previsto y realizado será enviado desde el sistema central en Torrespaña a cada Centro Territorial, donde el sistema iNews comprobará si las piezas están preparadas para emisión en el servidor Airspeed 5000. Esta aplicación en el control de realización es la que se utiliza para emitir al aire las piezas de vídeo y los posibles grafismos si los hubiera (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII. Workflow global del sistema de CCTT, 2014).

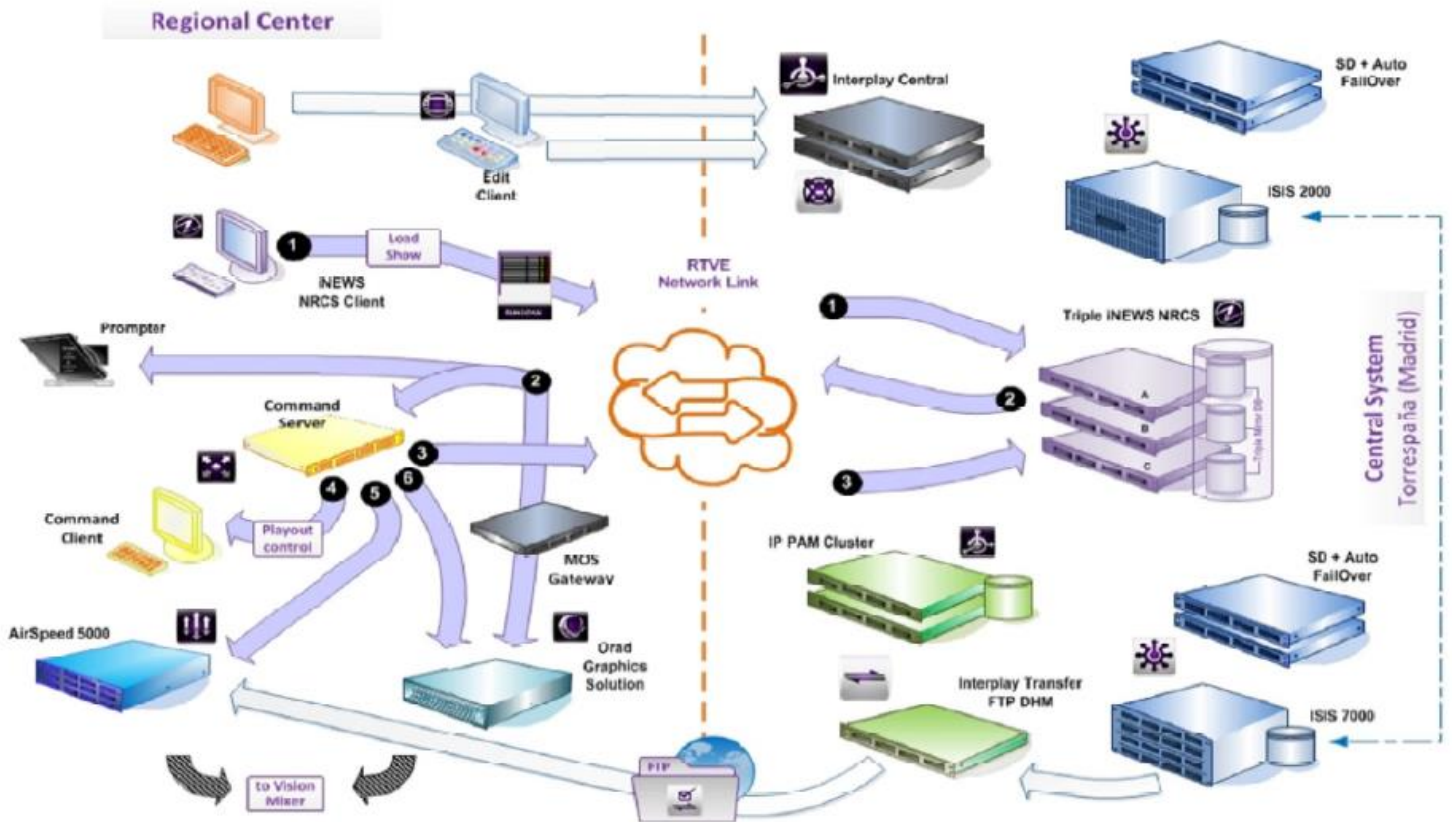


Figura 26: Diagrama de flujo de trabajo del sistema CCTT/Torrespaña RTVE. (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII. Workflow global del sistema de CCTT, 2014).

9.5.5. Herramientas técnicas de la RDC: Sistema integrado AVID.

Dentro de las nuevas herramientas elegidas por la CRTVE para la apuesta por la digitalización de todos los equipamientos y las redacciones de los CCTT, se optó por una solución integradora de todos los contenidos. Por ello una de las multinacionales más potentes para los medios de comunicación, AVID, que tiene soluciones adaptadas de alta tecnología para los medios de comunicación resultó ser la elegida.

AVID es un sistema integrado digital que recoge todas las apuestas para cada una de las necesidades del día a día de los profesionales de una televisión. Desde la ingesta de imágenes provenientes de cámara hasta la integración de la redacción de la noticia en una escaleta o la edición no lineal de vídeo, pasando por los sistemas de lanzamiento de vídeo, grafismo los cuales se detallarán someramente a continuación.

9.5.6. Sistema MOG de ingesta:

El sistema MOG constituye una gama de servidores que permiten la ingesta en el sistema de señales de televisión SDI (*Serial Digital Interface*). Se graban dos señales SDI simultáneas. Dichas señales son convertidas a ficheros digitales. Una vez en formato fichero se transfiere una copia de la misma al almacenamiento ISIS y se envía al sistema MOG de Torrespaña vía FTP (File Transfer Protocol), centralizándose de este modo todo el material de los centros territoriales que se ingesta desde cualquier centro. A la vez, una segunda copia se envía para su ingesta en el sistema propio del centro territorial (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII. Operación de MOG CCTT, 2014).

9.5.7. Sistemas de almacenamiento ISIS de AVID:

Se trata de gran cantidad de discos duros montados en red que hacen de almacenamiento general de todos los contenidos que se ingestan y montan en los distintos ordenadores (clientes) de los usuarios, redactores o técnicos. En estos sistemas de almacenaje se guardan las imágenes y sonidos que posteriormente se utilizarán en la emisión de los informativos. Puede haber diversos sistemas de almacenamiento ISIS, de hecho, TVE utiliza varios de ellos, en este sentido se utilizan varios ISIS para guardar contenidos en HD para emisión o en baja resolución para montaje y visionado previo, o un servidor ISIS de contingencia o de reserva. Soporta hasta 90 clientes conectados a la vez y su sistema RAID protege de pérdidas de información por deterioro de algún disco duro del sistema, la información no se pierde. (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII. AVID Isis 5500, 2014).

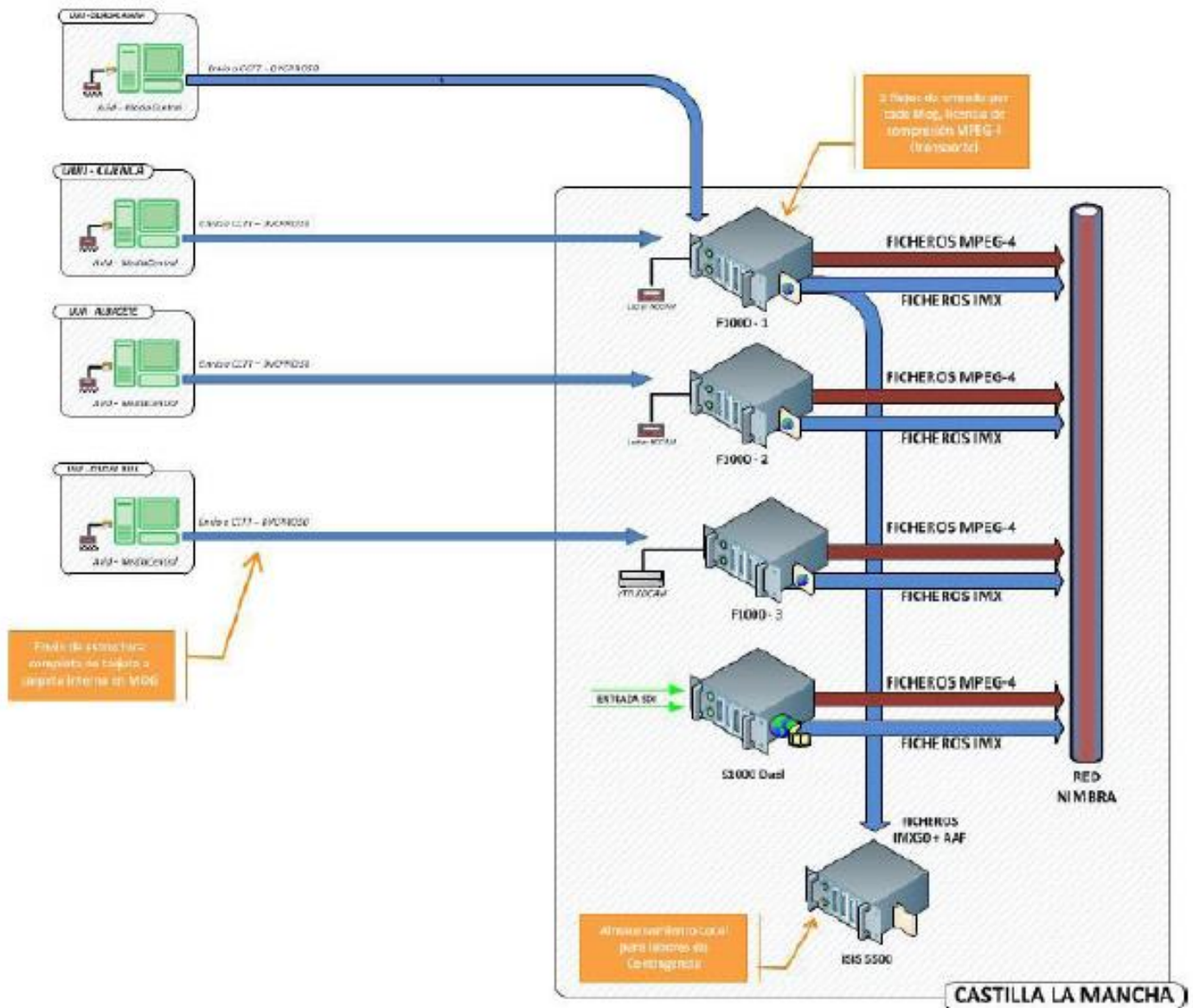


Figura 27: Esquemas de ingestas del CCTT de Castilla La Mancha (Fuente: documento interno TVE sistema MOG)

9.5.8. Servidor de emisión COMMAND de AVID:

Es el servidor de emisión utilizado para lanzar las piezas "al aire", a través de la herramienta COMMAND (software de emisión) durante la realización de cada informativo. A este equipo le llegarán las piezas desde Torrespaña para poder emitirlos, a través de un servidor FTP que tiene instalado, donde se recogerán en alta calidad para su emisión (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII. Manual de Usuario AVID Command, 2015).

.Sistema iNEWS de AVID:

Avid iNews es un sistema integrado para la creación y producción de noticias que permite:

- Recopilar información y noticias a partir de fuentes de video, audio y texto
- Producir noticias
- Crear y editar las noticias, los guiones y las escaletas de los informativos
- Realizar la presentación de la planificación, facilitando los espacios para ubicar los distintos documentos de imagen y sonido.
- Emitir noticias o exportar los archivos o publicarlos en internet

El sistema informático de redacción de iNews utiliza principalmente clientes con software de iNews que se conectarán de forma remota a los servidores de iNews. Los redactores que trabajan con clientes de iNews pueden monitorizar simultáneamente agencias de noticias (EFE, Reuters, etc.), trabajar en contenidos de noticias, realizar búsquedas documentales y acceder a una gran variedad de fuentes de información en línea.

Desde las estaciones de trabajo, los periodistas y editores pueden planificar y controlar el progreso de la escaleta. iNews permite a los usuarios colaborar en todos los aspectos del proceso de producción de un programa. El correo y la mensajería instantánea facilitan la comunicación interna. El acceso a la base de datos de iNews no se limita únicamente a los clientes de la redacción, ya que iNews se integra con otros productos del sistema integrador de AVID, un cliente web basado en la nube que permite conectarse desde un ordenador para acceder al sistema de vídeo, metadatos y a las noticias de iNews.

El servidor de iNews gestiona todas las actividades del día a día de una redacción. Los datos que se crean en un cliente de iNews, noticias, guiones, escaletas de Programas, etc. se guardan en una base de datos en el servidor de iNews. Cuando el servidor recibe nueva información, como nuevas noticias o cambios, dicha información está disponible de inmediato para todo el personal de la redacción. El sistema de iNews protege esta información haciendo una copia espejo en los tres servidores de los que se compone el sistema, de modo que, si algo pasase con uno de los servidores, los otros dos puedan

seguir dando servicio a los clientes y garantizando la integridad de la información (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII. iNews CCTT Guía de usuario, 2016).

The screenshot displays the iNews software interface, which is used for managing news content. The main window is divided into several sections:

- Top Bar:** Contains menu options like 'Archivo', 'Editar', 'Ver', 'Ir a', 'Texto', 'Formato', 'Herramientas', 'Comunicar', 'Ventana', 'Proyecto', and 'Ayuda'. It also shows the current time as 10:56:13 and the user 'ive'.
- Left Sidebar:** A tree view showing the project structure, including folders for 'Proyectos', 'Cursos', 'Deportes', 'Documentación', 'Envíos', 'Enviados', 'Gestión de contenidos', 'Grabaciones', 'Infodigital', 'AJUSTES-2012', 'ARCHIVO', 'DIARIOS', '24H', 'AVANCES-FS', 'AVANCES-MANANA', 'AVANCES-TARDE', 'DESARROLLOS', 'LAZ-NOTICIAS', 'MADRID', 'MATINAL', 'METEOROLOGÍA', 'TD1', 'TD2', 'MODULO PREVIO', 'VIDEOID', 'TD3', 'TDPS1', 'TDPS2', 'TDPS3', 'TDPS4', 'TDPS_VIDEOID', 'ELECIONES', 'ESPECIALES', 'FORMACION', 'ID-RECURSOS-PGM16', 'ID-RECURSOS-PGM18', 'INTERCOMUNICACION', 'INVITADOS', 'NEVERAS-INF', 'PAFELERIA', 'PERSONAL', 'PREVISIONES', 'PRODUCCION', 'PROGRAMAS', 'RECEPCIONES', 'RECUPERACION', 'TELEFONOS', 'TX-RX', and 'SISTEMAS'.
- Main Table:** A large table with columns for 'Directorio', 'Proyecto', 'NF', 'Dur', 'Est', 'VP', 'B', 'Video', 'St', 'Noticia/Título', 'VIDEO-ID', 'Origen', 'Gráfico', 'Nat', 'Dura', 'T Inicio', 'Audio', 'Loc', 'Colea/pia', 'H Em', and 'Rot/Vic'. It lists various news items with their respective details.
- Right Sidebar:** A detailed view of a selected news item, showing 'Noticia / Teletipo', 'Fuente/Cat', 'Fecha', 'Texto de', 'Tiempo', 'NF Lin', and 'NF Noticia'. It includes a list of news items and a detailed text view of a specific item.
- Bottom Panel:** A list of news items with columns for 'Noticia / Teletipo', 'Fuente/Cat', 'Fecha', 'Texto de', 'Tiempo', 'NF Lin', and 'NF Noticia'. It shows a list of news items with their respective details.

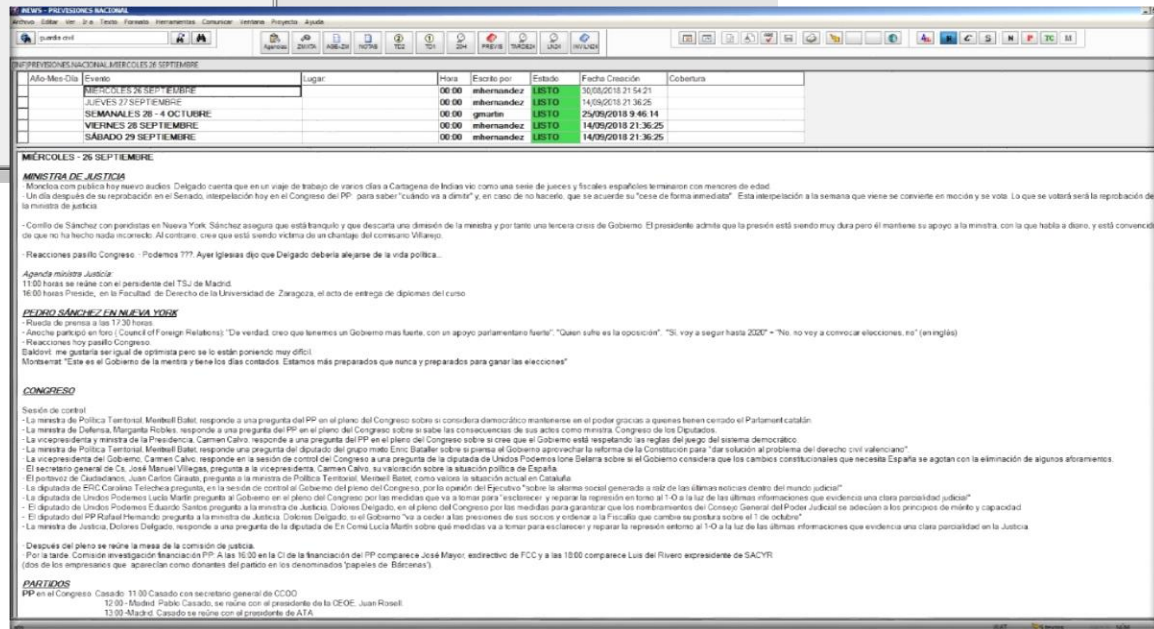
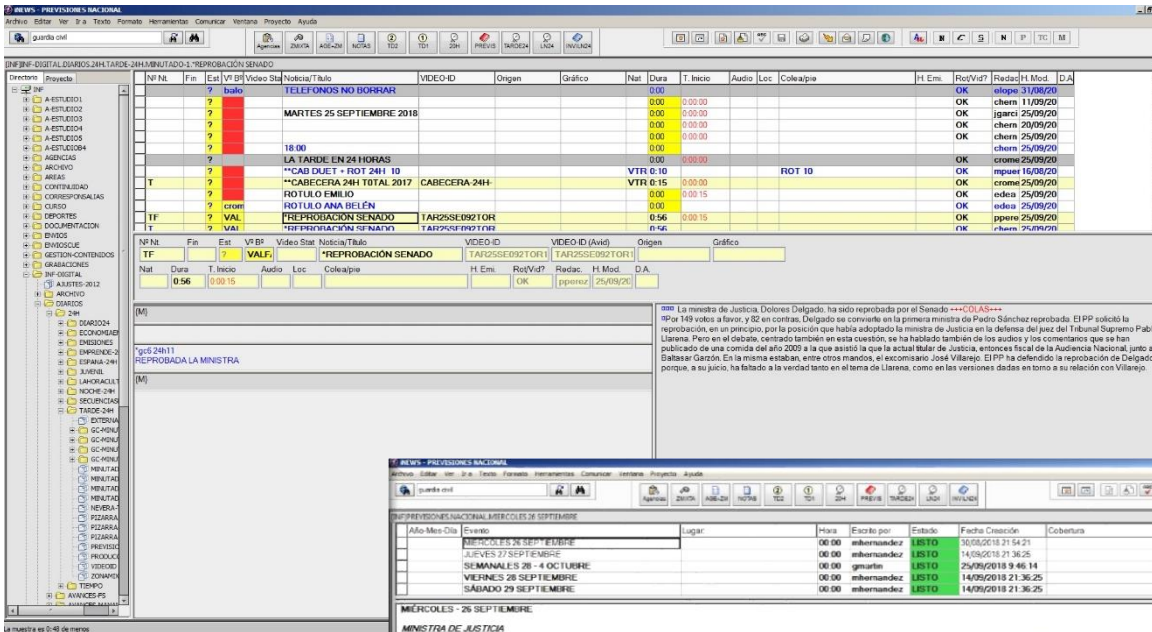


Figura 28: Ventanas de iNews (Fuente: TVE iNews)

9.5.9. Sistema Media Composer Cloud de AVID:

Media Composer Cloud, anteriormente denominado News Cutter Sphere, es la aplicación utilizada por el personal de realización y montaje de televisión. Es el sistema de edición no lineal para la postproducción y montaje de noticias. Es un sistema de edición no destructivo, volviendo al montaje anterior en cualquier momento y pudiendo ampliar o reducir cualquier secuencia de una edición o montaje sin alterar los montajes previos o posteriores y pudiendo acceder a cualquier punto del material bruto ingestado y no editado instantáneamente, sin tener la necesidad de visionar previamente todos los contenidos y recorrer las grabaciones previas. Concretamente este sistema está instalado en la nube y

los redactores de los CCTT trabajan en baja resolución hasta el montaje final donde se retoman las imágenes ya montadas en gran calidad por parte del equipo de realización y montaje. (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII Media Composer Cloud, 2016).

9.5.10. Media Central de AVID, antiguamente Interplay Central:

Es la aplicación integrada e instalada en la redacción digital. Permite editar secuencias y montar las noticias por los redactores que posteriormente se llevarán a la emisión definitiva, trabaja al mismo tiempo con la base de datos de textos (iNews) y con la de media, archivos de audio y video, donde está el contenedor de imágenes. Trabaja con el material en baja resolución del sistema central desde Torrespaña y permite (según permisos) la transferencia al servidor de emisión. Es el sistema de trabajo habitual con el que tienen que operar y desarrollar su labor los periodistas diariamente en la redacción (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII AVID Media Central, 2016).



Figura 29: Ventana Avid Media Central (Fuente: RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII).

9.5.11. Sistema ORAD Maestro de AVID:

Este equipo permite la inserción no sólo de generadores de caracteres, pueden operar herramientas necesarias para la generación de gráficos de todo tipo como DVE (Digital Video Effects), generar gráficos 3D, escenografía virtual, etc. Un equipo versátil para la implantación de rotulación, gráfico y textos en 3D en la incrustación de las imágenes ya editadas (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII Curso de Operaciones de ORAD Maestro CCTT, 2014).

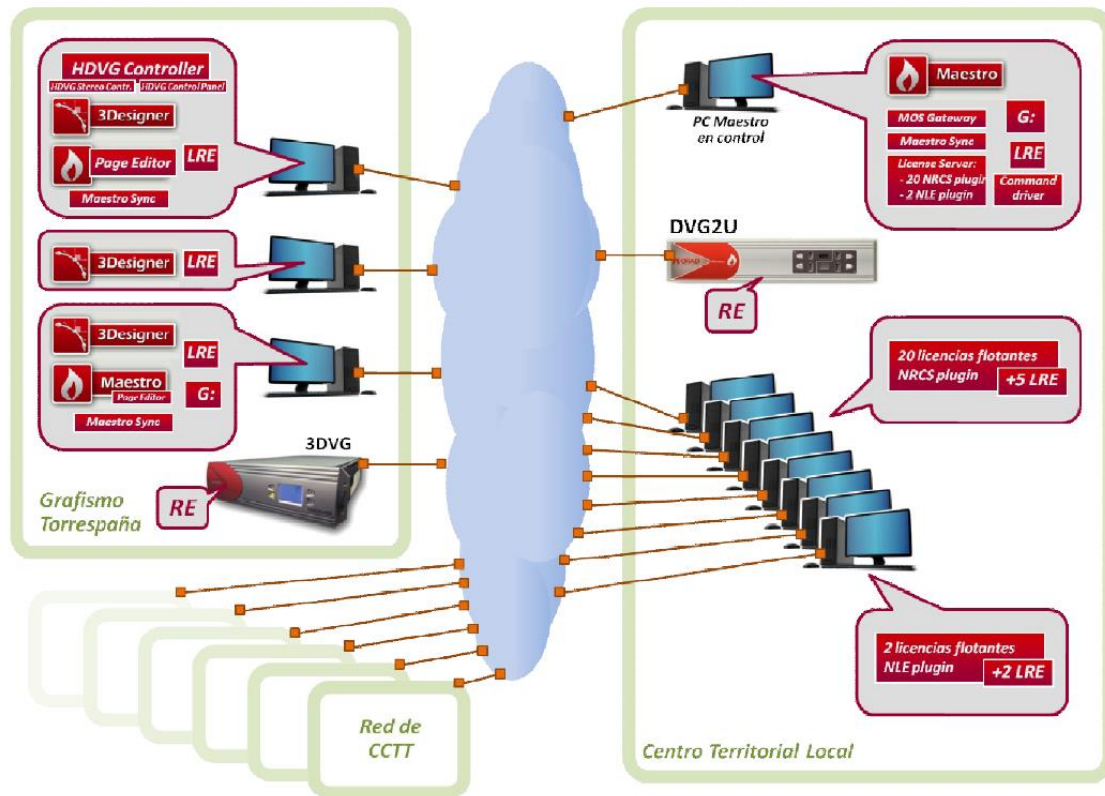


Figura 30: Diagrama del flujo de trabajo de la rotulación de Orad Maestro. (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII Curso de Operaciones de ORAD Maestro CCTT, 2014).

9.5.12. Plataforma virtual corporativa TVE VMware:

Con estos equipos se simula el funcionamiento de un equipo real sobre el que se instalan componentes tradicionales como software, sistemas operativos, aplicaciones, navegadores, etc., o dicho de otra forma un programa informático que crea un entorno virtual en el sistema operativo en el que estamos trabajando.

En este sentido es un ordenador que se encuentra en el CT, pero que estará trabajando sobre un soporte propio pero el *core* estará en Torrespaña interconectado en red. Es la forma de que todos los Centros Territoriales estén conectados entre sí, pero a través del núcleo central en Torrespaña. (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII Plataforma virtual corporativa TVE VMware CCTT, 2014).

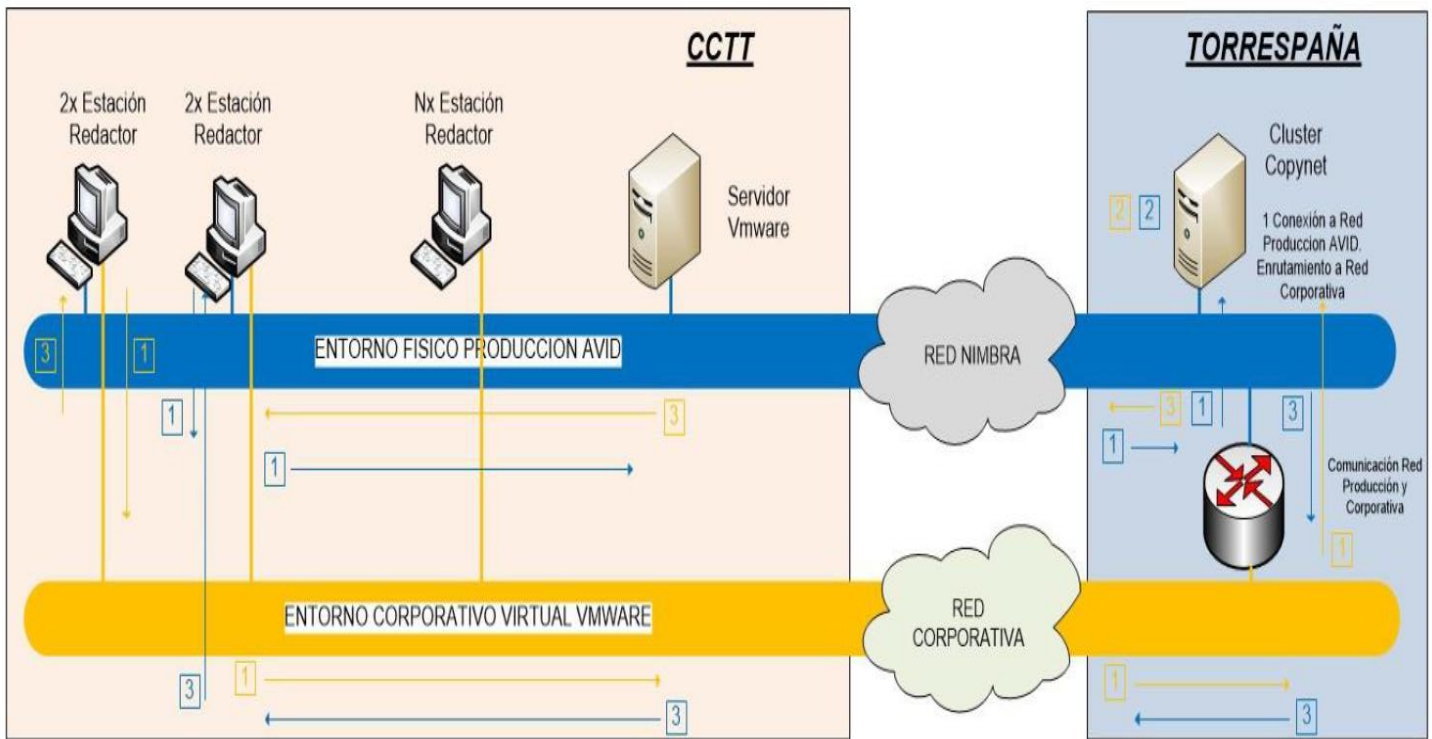


Figura 31: Diagrama de bloques del flujo de trabajo de la Plataforma Virtual VMware. (RTVE, Soporte a la Redacción Digital de PPII Plataforma virtual corporativa TVE VMware CCTT, 2014).

9.6.El instituto RTVE (IRTVE) como agente formador. La formación en RTVE

El origen del IRTVE es la Escuela Oficial de Radiodifusión y Televisión, creada mediante el Decreto 2473/1967 de 16 de septiembre, con la misión primordial de atender a la formación de los profesionales de Radio y Televisión. En 1968 se desarrolla su reglamento de funcionamiento donde se establece sus órganos rectores y estructura, así como sus fines que incluyen la enseñanza, adiestramiento en el “buen decir” para profesionales de RTV y la investigación. El título otorgado por la escuela inicialmente fue el de Técnico de Radiodifusión en diversas ramas y especialidades. Este programa formativo surgió de modo coetáneo en el tiempo con la aparición de las primeras facultades de Ciencias de la Información en nuestro país. La escuela y posteriormente instituto han dependido jerárquicamente de la Dirección General de Radiodifusión desde sus inicios.

El Decreto 2406/1975 de 12 de septiembre crea el Instituto Oficial de Radiodifusión y Televisión, que continúa y amplía las funciones de la anterior Escuela Oficial, así como del Servicio de Formación de Profesionales de Televisión que ya existía desde 1964 (Decreto 2406/1975).

Sus funciones son entre otras:

- La especialización de titulados universitarios en materias de Radio y Televisión
- La organización de cursos de formación profesional para titulados universitarios y alumnos de la facultad de Ciencias de la Información en colaboración con esta.
- La preparación y selección del personal que integre los cuadros de explotación de Radiotelevisión Española
- La organización de cursos para la promoción y actualización del personal en servicio.
- El establecimiento de enseñanzas, en régimen de Educación Permanente para los profesionales de RTVE

- La organización y desarrollo de enseñanzas de formación profesional correspondiente a los diferentes grados
- Organización de cursos para instituciones públicas y privadas de acuerdo a la naturaleza del Instituto
- Organización de simposios, seminarios, congresos, conferencias
- Edición y difusión de publicaciones referidas a los temas de comunicación social
- Concesión de becas y distinciones
- Cualquier actividad dirigida al desarrollo de experiencias científicas, técnicas y sociológicas en beneficio de la Radio y la Televisión

En síntesis, las actividades académicas desarrolladas por el IRTVE en sus más de cuarenta años de andadura han sido: estudios de Formación Profesional reglada en rama de Imagen y Sonido, Formación Continua para los profesionales de RTVE, enseñanzas extraprofesionales (colaboración UNED), cursos y ciclos especiales para Ciencias de la Información y otras facultades. Dispone de convenios con distintas universidades para formar profesionales y promueve másteres profesionales y oficiales de reconocido prestigio.

En la actualidad continúan las actividades de Formación Profesional (ciclos formativos de grado superior en la rama de Sonido, Realización y Producción), Formación Continua de todos los profesionales de CRTVE, Titulaciones Postgrado con varias universidades (Máster de Radio, Máster de Periodismo de Televisión, Máster de Realización, Máster Transmedia), cursos externos y consultoría para otras empresas de radiodifusión (ej. Televisión autonómicas), conferencias y otras actividades docentes orientadas al medio audiovisual, entre ellas la formación especializada en radiodifusión abierta al público en general.

En cuanto a la actividad formativa de los profesionales de RTVE, más de 6000 profesionales pasan anualmente por las aulas como alumnos del IRTVE. La formación específica está orientada a la promoción y perfeccionamiento de los profesionales y puede dirigirse a mejorar competencias, diseñando programas formativos específicos para

eventos concretos (ej. juegos olímpicos) o ante la llegada de nuevas tecnologías, como el caso de la RDC en los CCTT que nos ocupa.

En cuanto a la actividad editorial del IRTVE (RTVE, catálogo publicaciones Instituto, 2018), esta se inicia con la publicación de la Revista “Mensaje y Medios”, en su origen trimestral y con tirada de 20.000 ejemplares, en la actualidad no existe publicación periódica editada por el IRTVE, aunque el instituto continúa con una actividad editora pujante en el mundo de Radio y Televisión a través de libros y otras publicaciones. El Instituto RTVE cuenta con un Servicio de Publicaciones, cuya finalidad es la proyección pública de los conocimientos de los profesionales del sector audiovisual, así como la divulgación de investigaciones y elemento formativos confiados al Instituto RTVE. Desde el Instituto se promueve y publican manuales especializados que reflejan la realidad de las necesidades formativas del sector. Igualmente, es el responsable de la publicación de todos los documentos oficiales de RTVE con destino al mercado. A lo largo de su historia, ha editado numerosos libros, referente en el sector audiovisual nacional y manuales profesionales. Es de destacar que el IRTVE posee un importante fondo documental dotado de más de 14.000 volúmenes y archivos sonoros y de video.

Con respecto a la actividad investigadora, el IRTVE colabora con universidades como la Universidad de Barcelona en el Laboratorio OI2 de Periodismo Móvil y Nuevas Tendencias Profesionales Periodísticas, también pertenece a la Cátedra RTVE de la Universidad Politécnica de Madrid que desarrolla actividades de investigación en formatos de ultra alta definición y 4K.

Ubicación y equipamiento: El edificio de 8.300 m², ubicado en la Ciudad Universitaria y dotado de modernas instalaciones técnicas con el asesoramiento de Ingeniería y Medios Técnicos de TVE y RNE. Dotado de dos estudios de TV completos con controles de realización, sonido, cámaras e iluminación y dos de radio con el sistema integrado DALET, aula Appel, sala multimedia, espacio escénico, aula magna. Posee además equipamientos técnicos de carácter profesional de Avid, Protools, Dalet...

9.6.1. Actividades formativas del IRTVE en la era digital

Dado que el instituto RTVE trabaja con planes específicos en función de incorporación de nuevas tecnologías diseñados para áreas de funcionamiento concretas, la llegada de la era digital ha supuesto un reto formativo para IRTVE.

El Instituto junto con el Área de Sistemas ha sido responsable de la formación de los trabajadores en la nueva era digital. Esta formación debe incluir capacitación sobre los sistemas de edición como AVID, Interplay e iNews entre otros, así como los sistemas de documentación Harris Invenio i-web y otra infinidad de contenidos digitales que se ponen al alcance de la plantilla para acometer la formación de los 6400 trabajadores.

Para ello el Instituto RTVE prepara anualmente un ambicioso Plan de Formación que intenta promover, no solamente las necesidades del quehacer diario del trabajo de las distintas unidades, sino que organiza conferencias, jornadas, talleres y laboratorios de investigación para innovar y avanzar en las nuevas formas de inmersión de la era digital.

En este sentido el Instituto RTVE forma parte del último proyecto de innovación de RTVE. “Journalism Innovation Hub” que junto con la Dirección de Estrategia, Tecnología e Innovación lanza un proyecto de larga duración (2 años). Dentro de este proyecto en el que se acaba de presentar su primer acto con la inauguración del mismo en el Teatro Clásico de Almagro, éste compartirá sus infraestructuras y todos sus actos para hacer un estudio sobre la transformación digital de los informativos. Dentro del mismo se encuentran empresas de prestigio como Telefónica, Hispasat o Google.

EL HUB trabaja sobre la nueva forma de hacer los informativos y llegar al ciudadano de tal forma que la realización de informativos se lleve a cabo en directo vía IP, a través de una realización en la nube, con tecnología inalámbrica de cámaras, realización sobre tableta a distancia, con tecnología 5G y con reconocimiento facial de personajes automático para el metadato de los mismos y archivo. Utilización de MOJO (mobile journalism) o tecnología de teléfono móvil para cubrir la noticia en directo.

9.6.2. Actividades formativas del IRTVE en cuanto a la instauración de la RDC.

En cuanto a la RDC se ha desarrollado un Plan de Formación Específico que se detallará en resultados de esta tesis Doctoral, aunque en cada centro territorial se ha adaptado a las características del mismo y al quehacer diario de sus informativos y profesionales.

Este plan recoge las necesidades de formación del personal del CCTT en relación con la puesta en explotación del Sistema Digital de Producción de CCTT.

9.7. Resistencia al cambio en organizaciones empresariales e instituciones

Existe documentada bibliografía sobre el impacto que los cambios organizacionales producen en el trabajador y como este efecto tiene repercusión en la operatividad de la empresa y en el éxito o fracaso del cambio establecido. Estos efectos han sido especialmente estudiados en la era digital, en entornos empresariales e instituciones de índole diversa, incluidos los medios audiovisuales como el que nos ocupa.

Habitualmente el impacto sobre el profesional de los cambios organizacionales se traduce en un fenómeno de rechazo que ha sido descrito bajo el epígrafe de “resistencia al cambio”.

9.7.1. Fundamentos de la resistencia al cambio organizacional.

Es importante, antes de analizar esta resistencia al cambio, intentar establecer en base a distintos estudios, que es aquello que buscan los trabajadores en sus empleos. De acuerdo con Hersey, Blanchard y Johnson, (Hersey, 2012), estos elementos de mayor a menor importancia serían:

- Reconocimiento por el trabajo desempeñado
- Implicación y sentimiento de participación en los procesos
- Recibir empatía hacia sus problemas personales
- Estabilidad laboral

- Adecuada remuneración económica
- Interés de las tareas desempeñadas
- Promoción laboral
- Lealtad por parte de los directivos
- Óptimas condiciones laborales
- Disciplina

En un entorno de trabajo los cambios más radicales, y que habitualmente conllevan rechazo inherente al mismo, serían los relacionados con el entorno físico, las condiciones de trabajo y los procedimientos. En el proceso de la RDC en los CCTT de RTVE que se estudia en la presente Tesis Doctoral, los cambios afectarían fundamentalmente a los procesos de trabajo y en ciertos casos también al entorno físico a partir del establecimiento de nuevas sinergias de radio y televisión con unificación de redacciones físicas.

Como bien han señalado diversos autores, la resistencia al cambio se produce a nivel personal y de las organizaciones y está condicionado por la personalidad de los sujetos implicados, la sociedad y el modo en que se realiza el cambio que se rechaza (Robbins, 2004) (Chiavenato, 2004). La resistencia puede expresarse de diferentes formas, de un modo abierto (huelgas, trabajo de menor intensidad o calidad, franco sabotaje) (Young, 2000), o encubierta (absentismo incrementado, aumento de errores profesionales por falta de implicación/motivación, demoras en la realización de actividades etc...). De hecho, una de las expresiones más negativas de la resistencia al cambio viene derivada de esta falta de motivación y por tanto de compromiso por parte de los trabajadores en las nuevas tareas (Hellriegel, 1999) (Martínez, 2003).

La resistencia al cambio se fundamenta muchas veces en una cierta ignorancia del proceso por parte de los sujetos que lo rechazan. Esta ignorancia deriva, por una parte, de la falta de comunicación sobre el proyecto de cambio, si no se explica adecuadamente en qué consiste y cuál será su impacto en los sujetos, será más difícil aceptarlo. Por otra parte, el sujeto implicado puede tener visión exclusivamente parcial del cambio, es decir generar una visión negativa frente al mismo por emitir un juicio solo acerca de lo que implicará en su ámbito de influencia (grupo de trabajo, actividad...), sin valorar los beneficios globales del cambio para la empresa o institución.

Los sentimientos generados en los individuos que sufren el cambio suelen ser:

- Desacuerdo, basado como ya se ha comentado a veces en esquemas mentales cerrados o hábitos muy arraigados. (Marshak, 2007)
- Incertidumbre ante los efectos del nuevo sistema
- Pérdida de identidad o del marco de referencia que los individuos tenían previa al cambio. Los cambios que generan mayor resistencia son los que alteran de modo más significativo la dinámica previamente existente, (Trader-Leigh, 2002). Esto es aún más manifiesto si el cambio implica una pérdida de cuota de poder o status para el profesional (Gross, 2013)
- El miedo a tener que trabajar más con las nuevas actividades que surjan.

Estos sentimientos, por analogía con un proceso de duelo han sido representados tradicionalmente de modo gráfico en varias etapas que son las siguientes (Kübler-Ross, 1971):

- Negación: se rechaza el cambio como mecanismo de defensa temporal, se asume que no se está produciendo.
- Ira: en esta segunda etapa, no se puede continuar asumiendo la negación, es entonces cuando el sujeto se enfada con el cambio que está sucediendo y expresa un cierto sentimiento de injusticia ¿por qué me ha tocado a mí?
- Negociación: en esta tercera etapa, el sujeto manifiesta sus quejas en privado o públicamente al proceso haciendo referencia a posibles atenuantes, si al menos se me hubiese consultado el cambio, se me hubiese compensado de algún modo etc.
- Depresión: la realidad del cambio ya es innegable, es una etapa de desaliento, donde el trabajador se cuestiona su propia competencia y autoestima. En esta etapa se reflexiona habitualmente sobre el proceso y es un paso previo a la aceptación del mismo.
- Aceptación del cambio. Tras el proceso de reflexión y maduración se llega a una aceptación del cambio. En ella el sujeto establece nuevos retos y objetivos dentro de su actividad profesional conformes a la nueva situación.

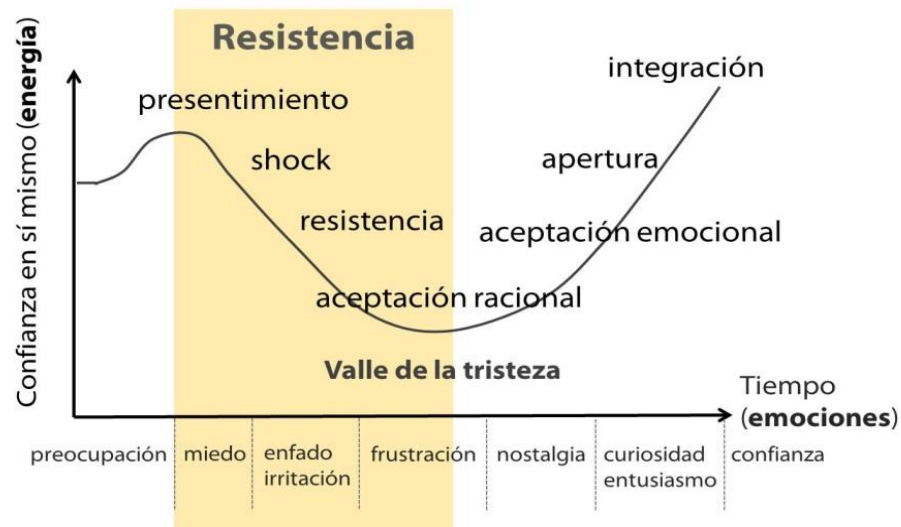


Figura 32. Etapas del rechazo al cambio según E. Kübler-Ross

Pese a este impacto potencialmente negativo que tiene el cambio organizacional en los profesionales implicados, el cambio en sí es imprescindible para el desarrollo de la organización para evitar caer en la obsolescencia (Sánchez-Galán, 2011). Existe evidencia empírica que demuestra el hecho de que entre las estrategias de poder existentes en las organizaciones es el hecho de estar en una situación de conocimiento y de información actualizada a los tiempos (Koslowsky y Stashevsky, 2005). En el caso de RTVE como medio público audiovisual de referencia su adaptación a la era digital a través de sistemas, como el que se estudia en esta Tesis, es obligado para continuar siendo una empresa de primer nivel.

Por lo tanto, es importante prever estas reacciones ante un cambio global como el que nos ocupa, la implantación de la RDC, para intentar reducir sus efectos negativos (Dauphinais, 1995).

9.7.2. Estrategias preventivas de la resistencia al cambio organizacional

"...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...". Douglas Smith¹

1

Smith D. 1997 *Taking Charge of change*

Para prevenir estos efectos negativos de la resistencia al cambio, tanto los que afectan a los profesionales en cuanto a satisfacción profesional pero también en cuanto a rendimiento, se ha de realizar una serie de estrategias preventivas basadas en varios puntos clave, que son los siguientes:

- Comunicar adecuadamente desde la Dirección la necesidad e importancia del cambio. Los líderes del cambio deben mostrar adecuadamente el conjunto de oportunidades que genera el cambio, tanto a nivel personal, como organizacional. (Beslin y Reddin, 2004) (Arras Vota, 2008)
- Conseguir una visión compartida, teniendo en cuenta las opiniones de los trabajadores frente al mismo
- Comprometer a los líderes del cambio con el mismo.
- Crear equipos de trabajo dinamizadores del cambio (action teams).
- Definir objetivos y metas realistas con puntos bien definidos y mecanismos de control de los mismos.
- Evitar que la urgencia distraiga el foco de atención de los aspectos más importantes del cambio.
- Facilitar la participación de los trabajadores en el desarrollo del mismo y revisar el sistema de refuerzos positivos y negativos para atenuar el riesgo de errores. (Chiavenato, 2005)
- Ser indulgente con los posibles errores iniciales, especialmente de aquellos trabajadores más implicados y motivados con el cambio.
- Establecer sistemas de control que permitan un seguimiento continuo del desarrollo del proceso y sus efectos en la satisfacción profesional de los trabajadores.

Es importante ser estratégico en la secuencia de cambios organizacionales si estos son varios consecutivos o implican a varios colectivos, dado que se presenta un efecto sumatorio de resistencia hacia la constante modificación. A más cambios, mayor resistencia. Y estas resistencias a un determinado cambio podrían bloquear los pasos sucesivos y por lo tanto el proceso de cambio en su totalidad (Castillo, 2009)

Para que el cambio organizacional se establezca con éxito resulta fundamental que el trabajador esté comprometido con el mismo. La motivación de los profesionales es clave

para su adecuado rendimiento (job performance) como afirma el Modelo de Campbell, (Campbell, 1993) y otros autores, en el que rendimiento y actitud laboral resultan ser sinónimos (López Duque, Restrepo de Ocampo y López Velásquez 2013).

Existen estudios específicos, centrados en el mundo audiovisual, que reflexionan sobre diferentes estrategias a manejar por los líderes que gestionan los procesos de cambio. Un ejemplo de este tipo de estudios es el realizado en el Reino Unido entre los ejecutivos de los Media. Este estudio, basado en una encuesta realizada a los ejecutivos de los medios audiovisuales británicos, evalúa las distintas estrategias que estos líderes abordan para enfrentarse al cambio, en un momento especialmente inestable y turbulento para las empresas del mundo audiovisual.

Se indaga sobre las herramientas utilizadas y sobre su satisfacción con el empleo de las mismas. Muchas de estas herramientas son comunes a otros grupos de liderazgo, en cualquier tipo de instituciones o entornos empresariales, tales como, el diseño de planes estratégicos, las competencias Core-o habilidades diferenciales que posee una persona o empresa y que les otorgan una ventaja frente a los competidores-o el Benchmarking).

Pero los ejecutivos audiovisuales británicos emplean con mayor frecuencia y con un razonable índice de satisfacción otras herramientas, como las alianzas estratégicas, la planificación de escenarios y especialmente el uso de redes sociales. El perfil del encuestado fue el de un ejecutivo dinámico y motivado con las necesidades de cambio en el mundo audiovisual, aceptablemente convencido de la utilidad de las redes sociales como herramienta para gestionar el cambio, dado que el 56% se mostraron altamente satisfechos con dicha utilidad.

La encuesta fue dirigida a 60 ejecutivos senior responsables de áreas estratégicas, como Jefes y Directores de Planes Estratégicos, Directores de Programación, Responsables de áreas de marketing etc. y aun no siendo cuantitativamente muy significativa, dado que la tasa de respuesta apenas superó un tercio de los encuestados, este trabajo resulta de interés, en el contexto que nos ocupa, dado el perfil específico de los encuestados sobre el que existen pocas publicaciones. (Oliver, 2013).

La idea anterior enlaza con la de destacar la importancia de las TICS en general como herramientas de utilidad en la gestión de la resistencia al cambio. Una adecuada comunicación entre los profesionales implicados, y no exclusivamente entre líderes y profesionales, supone un pilar estratégico para superar la resistencia al cambio en cualquier empresa u organización, como ya se ha comentado. En el ámbito de los procesos de cambio, las nuevas tecnologías pueden establecerse como elementos esenciales para lograr un proceso de comunicación efectivo.

En el caso que nos ocupa de cambio organizacional, el establecimiento de una nueva dinámica de trabajo, la RDC, este está fundamentado en determinados avances tecnológicos que han dado lugar a nuevos flujos de trabajo, pero también a cambios en la comunicación entre profesionales. A su vez, otros avances tecnológicos, y en general el desarrollo de las tecnologías de la información (TIC), se convierten en elementos de mejora de la comunicación interprofesional y ayudan a gestionar el cambio.

Ha sido publicados estudios recientes sobre la utilidad de las TICS en el cambio organizacional en las empresas. Las TICS resultan ser elementos vertebradores de la comunicación durante este tipo de procesos de cambio. Su rapidez y agilidad ayudan a conseguir una comunicación más fluida y un mayor grado de interacción entre todas las partes implicadas en el cambio. El empleo de TICS facilita la comunicación bidireccional entre los líderes que abanderan el proceso de cambio y los profesionales. Como ya se ha comentado, una de las estrategias fundamentales para vencer la resistencia al cambio es la de atender a las demandas que los sujetos implicados plantean sobre el mismo. La agilidad de las nuevas tecnologías, sin duda favorece este flujo de información bidireccional. (Cano-Pita, 2018).

De acuerdo a lo anterior, la principal prioridad que identifican algunos líderes empresariales en la gestión del cambio es la de utilizar adecuadamente herramientas de trabajo colaborativo que permitan compartir información de una manera ágil y eficaz. Se trata, por ejemplo, de soluciones software que permiten la participación abierta y

organizada de los miembros del equipo en el desarrollo de la propuesta de cambio, así como el acceso ágil a la información de interés (Hoyos, Valencia, 2012).

Serían ejemplos de este tipo de soluciones:

- Herramientas de gestión de documentos. En nube como Google Drive o Dropbox, o soluciones para servidores privados de la empresa.
- Herramientas de gestión de proyectos y de tareas. Facilitan la planificación, el seguimiento y la resolución de problemas Trello, Redbooth, Asana o Podio son algunos ejemplos.
- Herramientas de comunicación. La mensajería instantánea, las redes sociales o la videoconferencia se han convertido en elementos clave para una eficaz comunicación interna

Estrategias de la comunicación en el cambio organizacional, como R. Torben, han presentado resultados sobre la utilidad de las redes sociales en los procesos de cambio, al servir las redes de elemento dinamizador de los flujos de comunicación entre los profesionales implicados “las redes sociales a nivel contribuyen a allanar el camino del cambio y facilitar el dialogo transparente a través de los distintos niveles, áreas de actividad profesional y localizaciones geográficas”. (Torben, 2018)

Los logros de las redes sociales en la gestión empresarial para el cambio se han recogido en un decálogo que incluye los siguientes puntos:

- Aumentar la implicación y el compromiso del empleado
- Construir una cultura colaborativa
- Generar e intercambiar ideas
- Establecer una comunicación bidireccional más efectiva
- Transmitir un relato de historias, el famoso Storytelling que también saben emplear algunas marcas como Coca Cola
- Crear actividades de aprendizaje más atractivas
- Intercambiar conocimiento sobre nuevas prácticas a través de un entorno interactivo en red (twitter, facebook)

- Crear foros de debate interno
- Hacer un seguimiento de los avances de un modo más ágil y con una frecuencia más regular
- Detectar y vencer posibles barreras culturales al cambio

La presente Tesis Doctoral se ha apoyado en las TICS para elaborar gran parte del trabajo de campo, mediante encuesta online y sistema de apoyo vía correo electrónico para la resolución de dudas.

10. RESULTADOS

RESULTADOS

10.1. Estado actual de la implantación de la RDC en la red de CCTT de RTVE.

A través del análisis de las memorias de actividad de los CCTT de RTVE se han podido obtener los datos concernientes al itinerario de desarrollo del proceso de implantación de la RDC en estos centros.

A fecha de finalización de este estudio, junio de 2018, el proceso ha finalizado en la práctica totalidad de los centros, con excepción de Andalucía, Baleares y las Unidades Informativas de Ceuta y Melilla que tienen prevista su incorporación a finales de 2018.

Los 12 Centros encuestados que han finalizado el proceso de implantación de RDC a junio de 2018 son los siguientes:

- Aragón
- Asturias
- Cantabria
- Castilla La Mancha
- Castilla y León
- Comunidad Valenciana
- Extremadura
- Galicia
- La Rioja
- Murcia
- Navarra
- País Vasco

El cronograma de implantación se describe en la siguiente tabla.

Número orden implantación	Centro Territorial	Fecha de implantación	Centro previamente digitalizado (año)
1	Castilla La Mancha	01/12/2014	NO
2	País Vasco	01/04/2015	NO
3	Cantabria	01/10/2015	NO
4	Navarra	01/11/2015	NO
5	Asturias	01/03/2016	NO
6	Murcia	01/04/2016	NO
7	La Rioja	01/11/2016	NO
8	Valencia	01/12/2016	NO
9	Castilla-León	01/03/2017	NO
10	Extremadura	01/06/2017	SI marzo 2010
11	Galicia	01/11/2017	SI octubre 2011
12	Aragón	01/03/2018	NO
13	Baleares	Previsión el último trimestre 2018	NO
14	Andalucía	Previsión diciembre 2018	SI mayo 2012

Tabla3: Cronograma del proceso de implantación de la RDC de la red de CCTT de RTVE (elaboración propia a partir de datos de entrevista e informe de CCTT RTVE, 2017)



Figura 33: Mapa de los CCTT de RTVE con la fecha de primera emisión en RDC (elaboración propia a partir de datos de entrevistas e informe de CCTT RTVE, 2017)

10.2. Análisis de las Actividades Formativas desarrolladas por el Instituto RTVE para la RDC

Este doctorando ha tenido acceso a los programas formativos en el Instituto RTVE con los contenidos diseñados específicamente del Plan de formación para la RDC que se exponen a continuación.

De forma general el plan se divide en tres grandes bloques:

❖ Formación genérica

En cuanto a la formación genérica, trata de resolver carencias observadas en determinados grupos y es fundamental a la hora de recibir la formación específica.

En esta fase se ha englobado dentro de la formación genérica una introducción a la Edición No Lineal (dirigida a personal de realización, operación de vídeo y al personal que no estando formado sea necesario) y formación básica de informática, dirigida a cualquier persona del centro que lo necesite. La formación debe impartirse antes del inicio de la formación específica.

❖ Formación específica de herramientas y elementos del sistema

Esta formación está directamente relacionada con las diferentes herramientas y elementos del sistema y va dirigida, fundamentalmente a los profesionales que trabajan a diario con los informativos y programas del centro, puesto que la mayor parte del personal se involucra en el proceso de formación. Este programa se ha diseñado para que cada grupo haya recibido la formación adecuada de acuerdo con las funciones que desarrolle en el centro, en función de su ámbito ocupacional.

❖ Programa piloto o *ceros*

Está contemplada la elaboración de *ceros* como parte práctica de la formación. La evaluación de estos programas *ceros* determinará la fecha de inauguración y salida al aire. En general, se ha de tener en cuenta que una persona ha de recibir un máximo de 4 horas de formación diarias, debido a que el Centro Territorial debe continuar con su trabajo diario, con sus informativos y emisiones.

10.2.1. Relación de cursos que forman parte de la formación específica.

El Instituto RTVE ha preparado un paquete general de cursos que se adaptarán a cada uno de los centros en función de las necesidades operativas, técnicas y de personal de cada uno.

A continuación, se detallan la generalidad de los cursos preparados e impartidos. Se toma como ejemplo un Centro Territorial tipo, que incluya a todas sus unidades Informativas. Es decir, la formación debe impartirse a todos los profesionales independientemente de su ubicación. Si ponemos como ejemplo el CT de Castilla La Mancha, primer centro en transformarse a la RDC, deben hacer la formación todas las unidades informativas, Albacete, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara y la delegación informativa de Talavera de la Reina.

El programa de los cursos en detalle se adjunta en el Anexo IV.

❖ Curso Básico. Visión general del sistema

Dirigido a: todo el personal del CT que tenga relación con el sistema.

Duración: 2-3 horas (depende del CT)

Es más, una charla que un curso en toda regla. Se trata de explicar, sin profundizar en detalles técnicos, en qué consiste la solución implantada.

Programa formativo del curso:

Introducción. Workflows. Herramientas de usuario y equipamiento. Diagrama del sistema. Esquema general de workflows. Configuración del sistema. Estructura general de carpetas. Rol de usuarios. Definición de nomenclaturas ingesta. Descripción del workflow. Visionado y editado del material. Creación y rotulación. Sistema de layout. Plan de contingencias.

❖ Cursos de repaso de iNews

Dirigido a: Todo el personal que se estime necesario. iNews es el nexo común para todos los grupos. Es un curso genérico donde se abordan escaletas, agencias, búsquedas, etc.

Duración: 3días/12h en total (depende del CT)

Programa formativo del curso:

Introducción a iNews. Primeros pasos en iNews. Conexión. Cambio de contraseña. El área de trabajo. Descripción. Ventanas. Paneles. Sesiones. Barras de herramientas. Trabajar con colas. Propiedades. Bloqueos. Agencias. Papelera. Historias. Creación/modificación. Campo VideoID. Bloqueos. Mostrar versiones. Búsquedas. Mensajería. Preferencias de usuario. Macros. Rotulación. Atajos de teclado y Glosario. Flujo de trabajo.

❖ **iNews para Producción**

Es un curso específico para personal de producción. El contenido básicamente es el Minutado de Petición de Grabaciones lo que equivale al plan de trabajo de grabación del día. Son de una importancia fundamental en el nuevo sistema.

Dirigido a: Producción

Duración: 2h (depende del CT)

Programa formativo del curso:

Elaboración del minutado. Emisión del informativo. Petición de grabaciones.

❖ **iNews para Realización**

Es un curso específico para profesionales de realización. El contenido básicamente consta del Minutado de Emisión.

Dirigido a: profesionales de realización

Duración: 2h (depende del CT)

Este curso puede también dirigirse a los operadores de vídeo (montadores) si van a intervenir en la corrección o validación de noticias, aunque estas funciones son propias de realización, así como los editores del informativo, en el caso de que se encarguen en su CT de la elaboración del minutado o escaleta.

Programa formativo del curso:

Elaboración del minutado. Emisión del informativo. Petición de grabaciones.

❖ **Edición con Media Central**

Dependiendo de los profesionales a los que va dirigido se divide a su vez en:

o **Media Central para Redacción**

Dirigido a: Redacción, Documentación. En general personal que haga un tratamiento de la información con Media Central. Incluye WF (Workflow) de redacción y rotulación con el nuevo sistema Orad.

Duración: 5días/20horas en total. (depende del CT)

Programa formativo del curso:

Inicio de sesión. Configuración de usuario. Interfaz. Paneles. Vistas. Panel INICIAR: Bases de datos: Interplay e iNEWS. Objetos. Búsquedas: contenidos e historias. Panel de contenidos: reproducción y navegación. Secuencias básicas y secuencias avanzadas. Modos de edición. Segmentos. Inews de central. Escaleta y colas. Rotulación. Ajustes de imagen y edición en timeline. Encadenados. Grabación de locución. Ajustes de sonido. Panel de audio. Guardar (chequeo en Interplay). Transcodificar material. Comprobación de material en alta resolución. Ajustes de envío a emisión. Catalogación: Marcadores. Restricciones. Subclips. Mensajería (iNEWS y Central). Guardar como imagen. Dudas y preguntas. Prácticas.

o **Media Central para Realización y Operadores de Vídeo**

Dirigido a: Realización y operadores de vídeo

Duración: 3d/12h (depende del CT)

En este caso el contenido formativo es el mismo que en el curso de redacción. La carga lectiva del curso es inferior puesto que ya tienen experiencia en edición. Incluye Plugin del sistema de rotulación Orad.

Programa formativo del curso:

Inicio de sesión. Configuración de usuario. Interfaz. Paneles. Vistas. Panel INICIAR: Bases de datos: Interplay e iNEWS. Objetos. Búsquedas: contenidos e historias. Panel de contenidos: reproducción y navegación. Secuencias básicas y secuencias avanzadas. Modos de edición. Segmentos. Inews de central. Escaleta y colas. Rotulación. Ajustes de imagen y edición en timeline. Encadenados. Grabación de locución. Ajustes de sonido. Panel de audio. Guardar (chequeo en Interplay). Transcodificar material. Comprobación de material en alta resolución. Ajustes de envío a emisión. Catalogación: Marcadores. Restricciones. Subclips. Mensajería (iNEWS y Central). Guardar como imagen. Dudas y preguntas. Prácticas.

○ **Media Central Básico.**

Dirigido a: Resto de profesionales, por ejemplo, técnicos

Duración: 1d/ 4h (depende del CT)

Este curso está dirigido a los trabajadores del centro que tengan relación con el sistema y que conozcan el Interface de Media Central. Al no utilizar la misma, deberán conocer su funcionamiento.

Programa formativo del curso:

Configuración y componentes de Media Central. Administración de usuarios y grupos en Media Central. Parámetros de configuración de Media Central. Tareas de mantenimiento. Soporte y solución de errores del sistema.

❖ **NewsCutter Sphere**

Este curso, a su vez se divide en:

○ **NewsCutter Sphere y workflow (WF)**

Dirigido a: Realización y Operadores de vídeo

Duración: 4d/16h (depende del CT)

Versa sobre la utilización de esta herramienta en el entorno Media central y no la edición en sí misma.

Programa formativo del curso:

Localización de Sphere dentro del diseño/workflow global del sistema. Arquitectura y componentes de Sphere. Interplay remote client. Logging remoto. Iconos indicativos de trabajo en remoto. Settings de calidad del streaming. Trabajo con streaming y cache de contenidos del sistema Central. Ubicación y configuración del tamaño de cache. Servicios en background. Transcode Delivery. Configuración de servicios y opciones. Prácticas de upload y Sync, reutilización del contenido aportado. Troubleshooting.

○ **NewsCutter Sphere Técnico**

Dirigido a: Realización, Operadores de vídeo y Técnicos

Duración: 1d/4h (depende del CT)

Herramienta de Newscutter Sphere.

Programa formativo del curso:

Localización de Sphere dentro del diseño/workflow global del sistema. Arquitectura y componentes de Sphere. Interplay remote client. Logging remoto. Iconos indicativos de trabajo en remoto. Settings de calidad del streaming. Trabajo con streaming y cache de contenidos del sistema Central. Ubicación y configuración del tamaño de cache. Servicios en background. Transcode Delivery. Configuración de servicios y opciones. Prácticas de upload y Sync, reutilización del contenido aportado. Troubleshooting.

❖ **Formación de Ingesta**

Dependiendo de los profesionales a los que va dirigido se divide a su vez en:

○ **MOG para Técnicos**

Dirigido a: Personal técnico. Incluye tanto formación técnica como para usuarios.

Duración: 3d/12h (depende del CT)

Programa formativo del curso:

Instalación. Modelos. Configuración. Perfiles Configuración de los Flujos de CCTT. Mantenimiento.

○ **MOG para usuarios**

Dirigido a: personal que vaya a realizar funciones de ingesta, normalmente personal de vídeo o técnico. Incluye WF de ingesta y operación con MOG.

Duración: 3d/12h (depende del CT)

Programa formativo del curso:

Modelos S-1000 y F-1000 diferencias. Interfaz de Usuario. Manejo de los Flujos de Trabajo CCTT.

❖ **Formación de Emisión**

Dependiendo de los profesionales a los que va dirigido se divide a su vez en:

○ **Command para usuarios.**

Dirigido a: Personal de realización o el trabajador que realice las funciones de emisión en el control de realización. Incluye prácticas en el control.

Duración: 4d/16h (depende del CT)

Programa formativo del curso:

Introducción al Sistema de CC.TT. Paneles en Command. Flujo de trabajo. Del minutado a la escaleta de emisión. Escaleta de seguridad. Descarga de escaletas. Creación de escaletas manuales. Creación de SHOTBOX manuales. Plan de contingencias.

○ **Command Técnico**

Dirigido a: Profesionales técnicos exclusivamente. Este curso incluye tanto la formación de administración y mantenimiento del sistema de emisión como la operación con el cliente Command en estudio de TV.

Duración: 2d/8h (depende del CT)

Programa formativo del curso:

Diagrama de flujo del sistema. Dispositivos del sistema. Servidor Command. Configuración. Inews. AS5000. Configuración del AS5000 para trabajar con Command. Mos (por el tema de la escaleta de seguridad). Orad. Cliente de Command. Configuración. Mantenimiento del sistema

❖ **Servidor AS5000**

Dirigido a: Personal Técnico

Duración: 1d/4h (depende del CT)

El contenido de este curso se imparte la administración y procedimientos de mantenimiento del servidor de emisión

Programa formativo del curso:

Descripción AS5000. Hardware. Configuración AS5000. Consola Remota. Paneles de la aplicación. Grabación y reproducción de clips. Listas de reproducción.

❖ **ISIS 5500**

Dirigido a: Personal técnico

Duración 2d/8h (depende del CT)

Es un curso eminentemente técnico. Administración y mantenimiento del almacenamiento de seguridad en el centro territorial.

Programa formativo del curso:

Componentes del ISIS. Arquitectura. Unity ISIS File System. Componentes Software. Instalación. Tarjetas. Configuración. Conexión de elementos. Topología. Elementos Externos. Herramientas de supervisión y mantenimiento.

❖ **Gestión de Contenidos**

Dirigido a: Profesional que vaya a realizar las funciones de gestión de contenidos de diversos elementos del centro (Isis 5500, AS5000, limpieza de carpetas y proyectos de los clientes (ordenadores de usuario) NewsCutter Sphere)

Duración: 1d/4 h (depende del CT)

La gestión de contenidos de las BBDD (bases de datos) de los almacenamientos principales (Isis 2500 e Isis 7500) se realiza en Torrespaña

Programa formativo del curso:

Herramientas. Access. Interplay Central Y Newscutter Sphere. Inews. Aplicación de la gestión de reservas de material. Gestión contenidos Torrespaña. Consideraciones generales del borrado. Gestión base de datos Interplay. Operaciones sobre ficheros. Aplicaciones de administración para gestión. Isis 7500 / Isis 2000. Interplay Administrator. Delete Behaviour. Tareas diarias de gestión contenidos Torrespaña. Gestión contenidos en el centro territorial. Contenidos en Isis 5500. Airspeed 5000. Newscutter.

❖ **Solución de Maestro de Orad para rotulación**

○ **Orad Técnico**

Dirigido a: Personal Técnico. El contenido de este curso explica la solución de Maestro de Orad, que es la rotulación que se usa en los CCTT. Incluye también explicación somera de los diferentes plugin de Orad para los editores de Avid, Media Central y NewsCutter Sphere y los procedimientos de mantenimiento.

Duración: 2d/8h (depende del CT)

Programa formativo del curso:

Introducción al Hardware ORAD. Introducción al Software ORAD. Lista de componentes de software para gráficos de Orad y workflow básico. HDVG:

componentes, arranque y configuración. Almacenamiento y su estructura de carpetas. Base de Datos. Maestro.

o **Orad en Control de realización**

Dirigido a: profesionales que se ven implicados en lanzar al aire la rotulación en estudio y Personal Técnico.

Duración: 1d/4h (depende del CT)

Programa formativo del curso:

GUI Maestro Controller. Plugin INews. Operación manual Maestro. Creación manual de gráficos.

❖ **Contingencias**

Dirigido a: Todos los trabajadores implicados en la puesta en marcha de acciones destinadas a trabajar en el sistema local por una desconexión territorial, por las razones que fuere, del sistema central. Fundamentalmente, personal técnico, operadores de vídeo o realización. Se trata también de probar algunos fallos críticos de elementos del sistema, como por ejemplo Command o Servidor de Emisión AS5500

Duración: 2d/8h (depende del CT)

Programa formativo del curso:

1. Revisión de los componentes y WorkFlow básico del Sistema instalado.
2. Fallo en el sistema de comunicaciones entre el Centro Territorial y Torrespaña.
3. Descripción de la operativa en caso de fallo de Inews-Command.
4. Descripción de la operativa en caso de fallo de servidor Airspeed 5000.
5. Descripción de la operativa en caso de fallo de Generador de Caracteres Orad.
6. Descripción de la operativa en caso de fallo de servidor MOG F1000.
7. Descripción de la operativa en caso de fallo de MOG S1000.
8. Pasos para restaurar la configuración de trabajo en remoto.

❖ **Workflow de Archivo (Documentación)**

Dirigido a: Trabajadores que realicen las labores de Documentación y Archivo. Es una parte fundamental con un buen metadato.

Duración: 6d/30 h (de ellas 16 son eminentemente teóricas y las otras 8 prácticas) (depende del CT)

Programa formativo del curso:

Media central. Configuración para documentación: vistas y paneles. Árbol, carpetas y flujos de trabajo de documentación. Reproducción, trimados y compactados (secuencia básica), consolidación de la media (mixdowns). Catalogación: marcadores, restricciones, otros metadatos. Comprobaciones y archivado con Access. Flujos de trabajo de búsqueda y restauración. Búsquedas (sencilla y avanzada con media central y Access) y restauración. Prácticas.

❖ **WF Global**

Dirigido: Todo el personal que participa en la producción de la noticia. Es un resumen de todos los flujos de trabajo y como encajan en la cadena, desde la captación hasta la emisión y archivado.

Ayuda a comprender todo el proceso de producción utilizando las mínimas referencias técnicas.

Programa formativo del curso:

Introducción. Workflows. Herramientas de usuario y equipamiento. Diagrama del sistema. Esquema general de workflows. Configuración del sistema. Estructura general de carpetas. Rol de usuarios. Definición de nomenclaturas ingesta. Descripción del workflow. Visionado y editado del material. Creación y rotulación. Sistema de playout. Plan de contingencias.

❖ **Introducción a la edición no lineal**

Dirigido: Trabajadores que no lo conocen en profundidad, pero que el uso de estas herramientas es de obligado cumplimiento, tanto para periodistas como para trabajadores del equipo de realización, operación de vídeo y todos los trabajadores en general que utilicen la RDC.

Programa formativo del curso:

Conceptos iniciales sobre el montaje no lineal. Diferencias respecto al montaje a corte. Configuración de la sala de montaje (Hardware de la sala y equipos). Patch Panel e interconexión de equipos. Configuración del Ordenador. Distribución de carpetas y archivos de AVID. Arranque del programa. Creación de Usuarios, perfiles y

configuración. Creación/carga de proyecto. Entorno y diferentes ventanas de trabajo. Configuración personalizada del Workspace. Bins (creación, importación, copias, vistas, gestión, eliminación). Clips (tipos de clips, creación, importación). Secuencias. TimeLine. Pistas audio/video. Modos de edición. Atajos de teclado. Audio (herramientas, controles, ajustes). Digitalización e importación de media. Operaciones de sincronía. Elaboración de un montaje practicando cada proceso aprendido. Transiciones y efectos (audio/video). Titulación. Renderización de Efectos. Elaboración de un montaje con elementos de postproducción. Preparación y exportación del proyecto completo. Exportación del máster a diferentes formatos de visualización. Volcado o envío del master a diferentes soportes de grabación. Simulaciones y procedimientos habituales en el montaje, realizados en el Centro Territorial TVE Toledo para la elaboración del informativo.

10.3. Resultados de la encuesta a los trabajadores de los CCTT

De acuerdo al proceso secuencial de implantación de RDC, expuesto anteriormente, se procedió a encuestar a los trabajadores de la gran parte de los CCTT, toda vez que había concluido el proceso de formación específicamente diseñado para la RDC y que se había comenzado a emitir con el nuevo sistema.

Las encuestas fueron remitidas a los respectivos centros, no antes de haber transcurrido al menos un mes de tiempo de operatividad con el nuevo sistema, tiempo que se consideró suficiente para abordar la encuesta con garantías de calidad. La encuesta se remitió a todos los trabajadores que se habían incluido en los procesos formativos diseñados a tal efecto.

Se han obtenido un total de **138 encuestas válidas**, realizadas en el período de tiempo transcurrido entre el 15 de noviembre de 2017 y el 4 de junio de 2018.

Las encuestas fueron enviadas de modo secuencial a los distintos CCTT según el estado del proceso de implantación de la RDC en los mismos. El primer centro encuestado fue Castilla la Mancha, donde ya estaba implantado el sistema desde 2014, y el último ha

sido Aragón, el postrero centro donde se ha implantado la RDC hasta la fecha de finalización de la recogida de encuestas de este estudio.

La secuencia de encuesta a los CCTT ha sido la expuesta en la siguiente tabla.

CCTT	Fecha de envío	Sujetos enviados	Encuestas contestadas	% de respuesta
Aragón	01/03/2018	63	12	19,05
Asturias	01/03/2018	46	7	15,22
C. Valenciana	01/03/2018	65	12	18,46
Cantabria	01/12/2017	42	7	16,67
Castilla-La Mancha	01/11/2017	76	21	27,63
Castilla-León	01/01/2018	49	12	24,49
Extremadura	01/01/2018	56	16	28,57
Galicia	01/01/2018	46	21	45,65
La Rioja	01/12/2017	21	0	0,00
Murcia	01/03/2018	58	10	17,24
Navarra	01/12/2017	43	7	16,28
País Vasco	01/12/2017	59	13	22,03

Tabla 4. Secuencia de remisión de encuesta a los trabajadores de los CCTT

La encuesta fue remitida vía formato online en dos ocasiones a los trabajadores censados en cada centro, separadas por un plazo de dos semanas. Y previo al cierre del estudio, se envió un tercer recordatorio de encuesta a todos los trabajadores de la red de centros territoriales. La encuesta ha sido remitida únicamente a los trabajadores que han sido sometidos a un proceso formativo para la implantación del sistema RDC, quedando al margen aquellos trabajadores a los que el nuevo proceso no induce modificación alguna en su trabajo y por tanto no han tenido que recibir formación específica.

La encuesta fue acompañada de una nota explicativa de los objetivos del estudio y de agradecimiento por la participación. El doctorando se mantuvo accesible vía correo electrónico para solventar las posibles dudas en la respuesta de la encuesta, siendo contactado únicamente por dos personas.

Pese a ello, es destacar que el porcentaje de participación no ha sido el deseado, si bien se ha reunido un número suficiente de sujetos para llevar a cabo el estudio. 20.94%

A continuación, se muestra la contribución al total de respuestas de cada uno de los CCTT participantes. Siendo los CCTT más participativos Castilla La Mancha, Extremadura y Galicia, y los menos participativos La Rioja, donde el grado de participación ha sido nulo y posteriormente han participado menos Cantabria y Asturias.

CCTT	% sobre total
Aragón	8,70
Asturias	5,07
C. Valenciana	8,70
Cantabria	5,07
Castilla-La Mancha	15,22
Castilla-León	8,70
Extremadura	11,59
Galicia	15,22
La Rioja	0,00
Murcia	7,25
Navarra	5,07
País Vasco	9,42

Tabla 5: Porcentaje de participación de los distintos CCTT en la encuesta sobre RDC

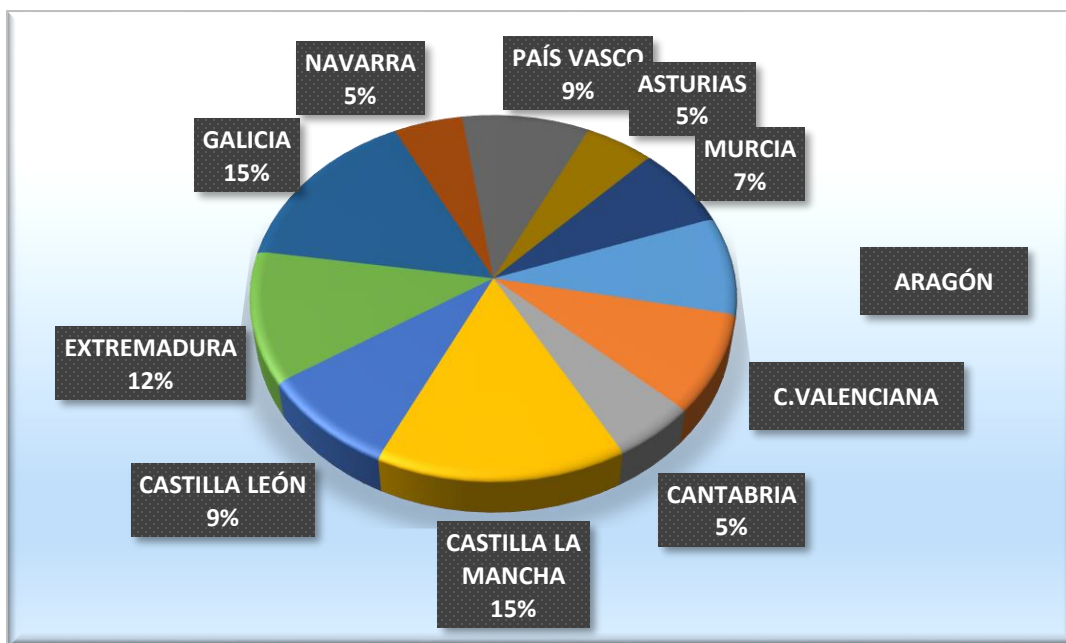


Figura 34: Porcentaje de participación de los distintos CCTT

10.4. Análisis del proceso implantación de la RDC

A continuación, se pasa a desglosar los resultados de la encuesta, agrupando las respuestas en función de distintas áreas temáticas, todas ellas relativas al proceso de implantación de la RDC en los CCTT. Incluye los siguientes apartados:

- Modificaciones en la dinámica laboral de los profesionales
- Proceso formativo específico
- Evaluación objetiva de la calidad de la cadena de producción
- Satisfacción de los trabajadores con el nuevo sistema

Modificaciones en la dinámica laboral de los profesionales

Ámbitos ocupacionales encuestados.

Previamente a comenzar el análisis de respuestas sobre los cambios en la dinámica de trabajo provocados por la RDC, se procedió a analizar el perfil profesional por categorías o ámbitos ocupacionales de los encuestados.

El total de encuestados (138) se ha distribuido en las siguientes categorías profesionales o ámbitos ocupacionales.

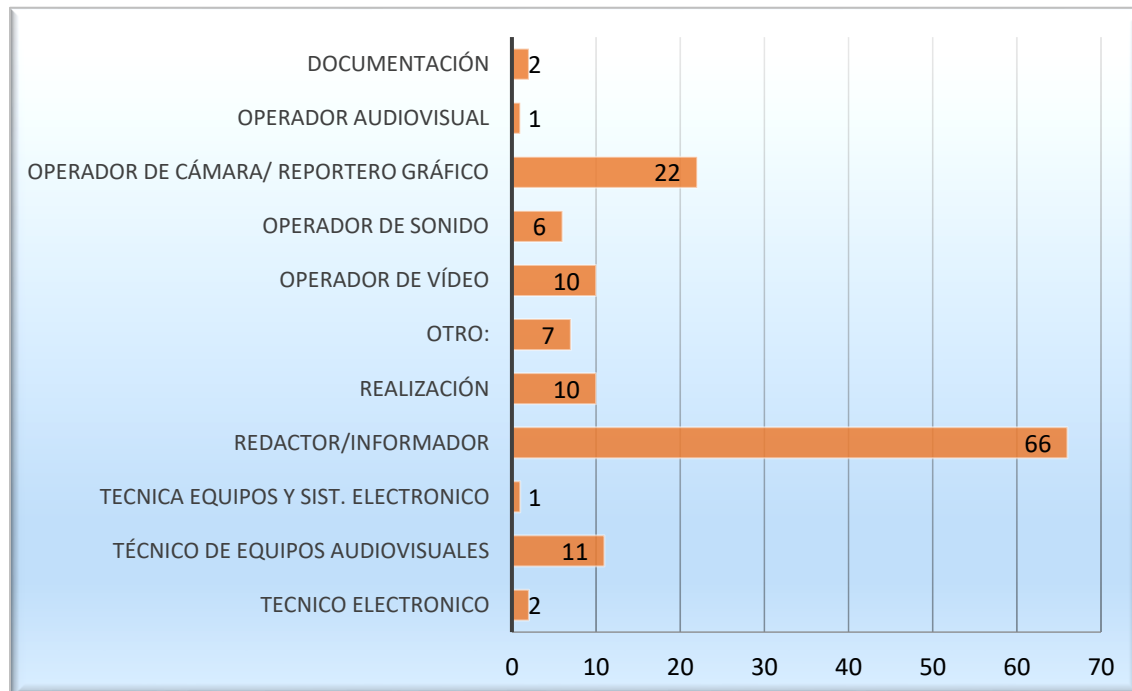


Figura 35: Ámbitos ocupacionales de los profesionales encuestados.

Un número significativo de profesionales encuestados pertenecía al ámbito ocupacional de redactor/informador, seguido por el de operador de cámara/reportero gráfico. El redactor/informador, además de ser el ámbito profesional más frecuente en los centros, ha sido también aquel más directamente implicado en los cambios de la RDC junto con el operador de vídeo y el equipo de realización.

Representatividad del muestreo

Sabiendo que el número de redactores o informadores por centro oscila entre 15 y 40, lo que implica alrededor de 240 redactores en la red de centros, se han obtenido respuestas de 66/240 es decir un 27,5% del total de redactores de la red nacional de CCTT.

Continuando con la representatividad de esta encuesta, en lo que concierne a las figuras equivalentes de operador de vídeo y/o técnico u operador audiovisual y teniendo en cuenta que la media por centro es de 3 trabajadores de estas categorías, lo que supone un

total de 36 profesionales en España, habiendo obtenido respuesta de 22 de ellos, esto supone un 61% del colectivo en toda España.

Las otras dos categorías más afectadas por los cambios de la RDC son el equipo de realización y el de documentación. El equipo de realización cuenta con una media de 3-4 efectivos por CT, es decir alrededor de 40 trabajadores. Se han obtenido respuesta de 10 de ellos, lo cual implica un 25% de encuestados sobre el total. Los documentalistas, habitualmente uno por centro, 12 en total, han contestado la encuesta solo dos trabajadores, lo que supone un 16%.

Modificación en el perfil de actividades de los distintos ámbitos profesionales tras la implantación de la RDC e incremento y reducción de tareas tras la implantación de la RDC

Se ha preguntado a los trabajadores (pregunta 3 de la encuesta) en conjunto si deben realizar nuevas tareas en su ámbito ocupacional tras la implantación de la RDC. Los datos se presentan en la figura 3.

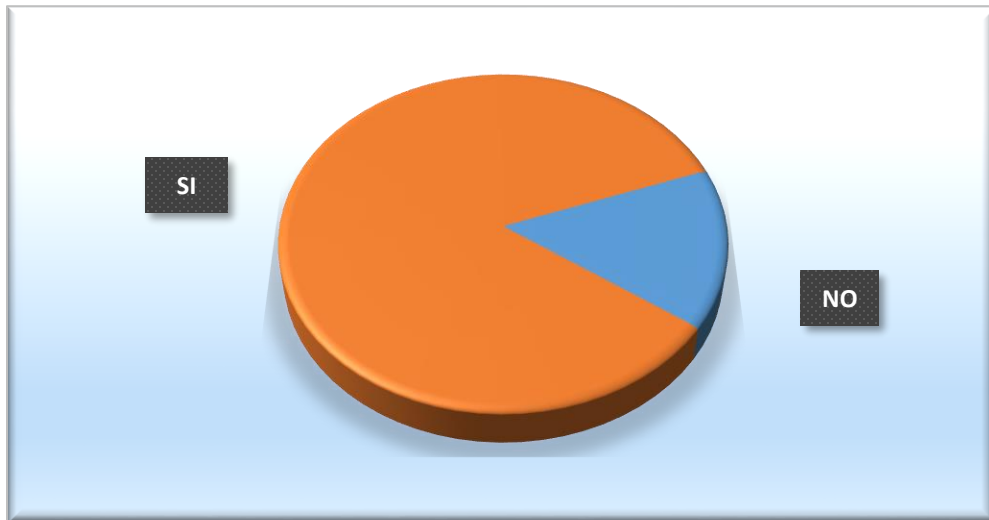


Figura 37: Porcentaje de trabajadores que han iniciado nuevas tareas tras la RDC

Una gran mayoría (84,7%) de trabajadores refiere haber sufrido modificaciones en las tareas propias de su ámbito ocupacional, con incremento de las mismas, tras la implantación de la RDC.

Específicamente en el caso de la categoría de redactor 62/66 (94%) afirmaron haber ampliado sus tareas. De los 4 que afirman no haberlo hecho, 3 pertenecen a centros previamente digitalizados (Galicia y Extremadura) y uno de ellos no (Castilla León).

Entre las otras categorías, refieren haber ampliado sus tareas en un alto porcentaje también, los operadores de video (100%), el equipo de realización (80%) y los técnicos de equipos audiovisuales (75%).

Se ha preguntado a los trabajadores en conjunto (pregunta 7), si habían dejado de realizar, tras la RDC, tareas que habitualmente llevaban a cabo en sus ámbitos profesionales previamente a la RDC. Un 61% refirió no haber dejado de realizar ninguna tarea. Este porcentaje es similar en todas las categorías o ámbitos ocupacionales.

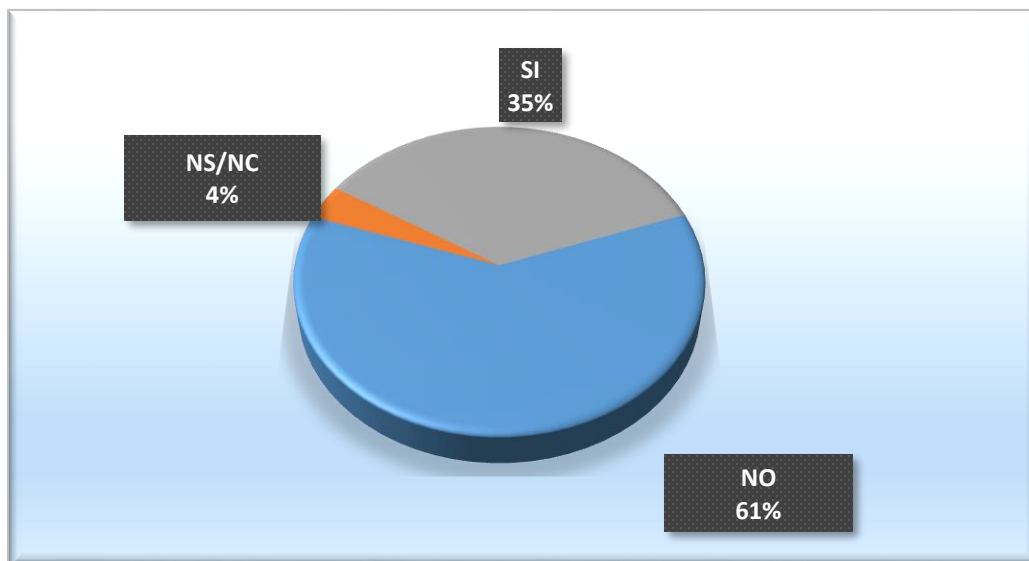


Figura 38: Porcentaje de trabajadores que han sufrido o no una reducción en alguna/s tareas que realizaban previamente a la implantación de la RDC.

En el caso concreto de los redactores, un 32% refieren haber dejado de hacer ciertas tareas tras la RDC. Estas tareas hacen fundamentalmente referencia al proceso de

documentación y redacción de la noticia y contraste de información, ante la primacía tras la RDC del resto de procesos (edición) tal y como se refleja en las respuestas a la pregunta 8. Los redactores expresan en relación a esta respuesta en el campo de comentario libre quejas manifiestas en cuanto al tiempo del que disponen para contrastar la información antes de su publicación.

A continuación, se adjuntan las respuestas de “campo libre” sobre las tareas que los profesionales refieren haber dejado de hacer tras la implantación de la RDC, distinguiendo entre el ámbito ocupacional de redactores y las categorías técnicas.

Entre los redactores las respuestas de campo libre encontradas son:

- *Se trabaja menos en Radio*
- *Debatir temas de interés informativo, mejorar la preparación de la información, utilización de más fuentes, corrección de textos.*
- *En muchas ocasiones redactar, ya que se prioriza la edición*
- *Tiempo para buscar información, contrastar fuentes, contextualizar las noticias.... el mal funcionamiento del sistema, que se cuelga y ralentiza en numerosas ocasiones, así como la asignación de nuevas funciones (hacemos piezas para radio y televisión), redundando en una peor calidad del producto que emitimos*
- *Revisar el correo de una de las dos cuentas de la redacción*
- *Dispongo de menos tiempo para documentarme y redactar adecuadamente.*
- *No las he dejado de hacer del todo, pero si se han visto perjudicadas en un porcentaje muy notable: me refiero a todas las tareas relacionadas con la preparación y enriquecimiento de los contenidos informativos que han de dar sustrato y sustancia al relato riguroso de lo que cuento, con qué fuentes, con qué datos y cómo lo cuento en profundidad. los "continentes formales" están muy bien, pero los contenidos narrativos y explicativos son la madre de todas las batallas para los periodistas rigurosos. mucho tiempo en la piel "imagen" menos*

tiempo en el músculo "mensaje profundo y contrastado". Somos más videobloggers y menos periodistas de calado.

- *Edición, redacción y presentación para radio*
- *Más tiempo para documentación previa de la noticia. más tiempo para una redacción rigurosa.*
- *Trabajo de redacción*
- *Disponer del tiempo suficiente para que las informaciones realizadas tengan la calidad necesaria. en los centros territoriales los redactores realizamos, con frecuencia, más de una y de dos noticias diarias. el mismo tiempo para más tareas da como resultado baja calidad de las propias encomendadas a la categoría de redacción.*
- *No reviso audios de las piezas, búsqueda con ayuda*
- *Leer el periódico para informarme...no tengo tiempo*
- *Montaje lineal con operador de vídeo*
- *Tenemos menos tiempo para documentarnos, contrastar información y redactar. es decir, para el trabajo periodístico propiamente dicho. además, con el nuevo sistema hemos de regresar a la unidad informativa con tiempo suficiente para poder montar y editar, lo que va en detrimento de la calidad del rodaje. no es extraño que tengamos que dejar un acto en la mitad.*
- *Tenemos mucho menos tiempo para analizar e interpretar la información. el nuevo sistema da tantos fallos, se cuelga tanto, que al final el redactor se centra más en sacar adelante la información que en aportar un enfoque de calidad, donde se deje reposar la información.*
- *Las tareas nuevas técnicas hacen que el tiempo disponible no permita realizar tareas propias del redactor con la concentración necesaria. es decir, el tiempo dedicado a tareas técnicas resta de tiempo dedicado a buscar datos, contrastar información, buscar temas, redactar mejor...*

- *Posponer la pieza porque no daba tiempo a editar*
- *Tenemos mucho menos tiempo para analizar e interpretar la información. el nuevo sistema da tantos fallos, se cuelga tanto, que al final el redactor se centra más en sacar adelante la información que en aportar un enfoque de calidad, donde se deje reposar la información.*
- *Documentación escrita*
- *Actualización de última hora de la información, búsqueda de nuevos temas, documentación necesaria para la elaboración de la misma, entre otras cosas.*
- *Da menos tiempo a documentarse y a mejorar los textos.*
- *Sobre todo, se incrementa enormemente la carga de trabajo para el redactor y se pone en peligro la finalización de la pieza por el sistema de inserción de rótulos.*

En cuanto a los profesionales de perfil técnico se recogen también sus respuestas de campo libre con respecto al abandono de tareas en la RDC, fundamentalmente hacen referencia a todo lo que concierne al proceso de edición de la noticia que pasa a ser realizada por el redactor.

- *Edición de piezas (Montaje)*
- *La gestión de contenidos que ahora se encuentra centralizada en Torrespaña*
- *Edición de video*
- *Edición de piezas*
- *Ya queda registrado desde el inews las grabaciones y envíos. Antes los guardaba en bases de datos diferentes. Ahora es más sencillo enviar el audio a RNE.*
- *Gestión del sistema de archivo, mantenimiento y soporte del sistema de edición*
- *Compactado de brutos de cámara, montaje de piezas con redactor, grabación de señales externas, coi, enlaces, etc.*

- *Edición de vídeo, archivo de material, mantenimiento de ordenadores y discos duros.*
- *Ingesta y control de material*
- *Edición de piezas*
- *Preparación de cintas de emisión*
- *Se ha dejado de ir a alguna rueda de prensa por causa de coincidencia entre otros eventos*
- *Controlar más el informativo en general como realizadora. como la información recibida ha sido mucha y variada en muy poco espacio de tiempo y sin descanso ahora es el momento de fijar conocimientos con la práctica. eso hace tener que desempeñar tareas nuevas lleve más tiempo, que lógicamente es en detrimento del control total del informativo, que es mi tarea principal.*
- *Copiar textos, poner rótulos, quitar envíos, acceder noticias, minutado, etc.*
- *Mantenimiento vehículo y equipo de imagen y sonido. menor carga de trabajo. todo recae en el redactor.*
- *Edición de piezas*
- *Edición de noticias con el programa edius*
- *La gestión de contenidos que ahora se encuentra centralizada en Torrespaña*
- *Manipulación de cintas de video*
- *Envío a Madrid de las imágenes en tiempo real mediante reproductor de vídeo*
- *Mantenimiento inews*
- *Ya no monto ahora solo ingesto*
- *He dejado de hacer el que era mi trabajo... montar.*
- *Montaje de piezas*

10.5. Análisis en detalle de las nuevas actividades implícitas a la RDC por ámbito ocupacional

En la pregunta 4 de campo libre se pregunta a los encuestados que enumeren y expliquen las nuevas tareas que realizan tras la implantación de la RDC. De las respuestas obtenidas exponemos los principales resultados:

- En el ámbito ocupacional de los redactores las nuevas tareas tras la RDC competen fundamentalmente a la edición y montaje de las piezas informativas
- Entre los operadores de video, básicamente se corresponden con labores de ingesta en la red, postproducción y envíos al sistema central en los centros nodales de Madrid (Torrespaña).
- En cuanto al equipo de realización las nuevas tareas competen al montaje de piezas más elaboradas, edición de bloques compactados y rotulación.

Se adjuntan a continuación las respuestas de los redactores a la pregunta de “campo libre” sobre las nuevas tareas que realizan tras la RDC.

- *Edición de piezas*
- *Búsqueda de imágenes de archivo, edición de piezas, control de la locución*
- *Montaje, locución y edición de piezas, además de ir a cubrir los hechos noticiables.*
- *Edición de piezas*
- *Edición de piezas*
- *Edición de piezas*
- *Montaje, edición, musicalización*
- *Realización y montaje de noticias para TV*
- *Realización y montajes de piezas.*

- *Locución y montaje de las piezas.*
- *Edición de piezas, búsqueda de archivos de vídeo, locución,*
- *Elaboración y montaje de piezas para TV*
- *Edición de informaciones, reportajes, colas, totales*
- *Edición de piezas, documentación...*
- *Edición de piezas*
- *Edición de piezas*
- *Edición de piezas*
- *Edición de piezas*
- *Grabar mis offes y montar las piezas que redacto*
- *Edición digital de información y búsquedas en el Sistema de archivo digital*
- *Montaje, rotulación, búsqueda de imágenes*
- *Ingestar imágenes y editar las informaciones (la edición supone calibrar también los audios y rotular las piezas)*
- *Ingestas en sistema MOG, edición de piezas, reservas y visionado y edición de ruedas de prensa de diversos temas sin asistir a ellas.*
- *Edición de piezas*
- *Edición audiovisual de piezas y reportajes, edición de colas, rotulación, mezclas e introducción de efectos visuales, sonorización, archivado, búsqueda en red y otras más*
- *Edición de piezas, colas, totales... introducción del código de tiempos en el que deben entrar los rótulos*
- *Montaje*
- *Edición de piezas*

- *Edición completa de piezas*
- *Edición de piezas. Ingestas en el Sistema*
- *Edición de piezas, ingesta de brutos*
- *Edición de vídeo*
- *Edición de piezas*
- *Revisión de audios piezas, búsquedas de material más farragosas y reserva personal de brutos y piezas*
- *Ingesta y edición de piezas*
- *Realizo labores de técnico de sonido, realizador, montador, documentalista, técnico de equipos audiovisuales*
- *Edición de piezas informativas con avid media*
- *Edición, sonido, realización*
- *Edición de piezas lo que incluye desde grabar el off hasta poner los rótulos.*
- *Edición de piezas e ingesta de material en el Sistema*
- *Montaje, sonido, archivo*
- *Edición de piezas*
- *Montaje de la información*
- *Montaje de noticias*
- *Edición de piezas*
- *Edición de piezas, búsqueda documentación*
- *Montaje, rotulación, archivo,*
- *Redacción, montaje, sonorización, compactado y realización total de las piezas a emitir*

- *Edición de piezas, documentación*
- *Montaje de imágenes, es decir de la noticia y rotulación*
- *Edición de piezas, sonorización, asignación de nombres para ingestas.*
- *Locución, edición, envío de piezas, trimaje o ajuste*
- *Redacción, montaje, sonorización, compactado y realización total de las piezas a emitir*
- *Edición de piezas, rotulación, documentación audiovisual.*
- *Montaje*
- *Grabación de offs, montaje y rotulación*
- *Piezas para televisión (antes sólo para radio), edición de piezas de TV*
- *Montar*
- *Montaje completo y edición de piezas*
- *Edición de piezas, edición de informativos; redacción, edición y montaje de noticias para tv, producción (para radio y tv), relaciones públicas, vigilancia y cuidado de instalaciones de la empresa....*
- *Montaje de piezas informativas sonorización*

A continuación, se va a desglosar en detalle el principal cambio de rol profesional para las principales categorías implicadas.

Cambio de procesos en la figura del redactor (preguntas 16-23) y edición de piezas en cabina con montador de vídeo (pregunta 17)

Tras la implantación de la RDC, el 85% de los redactores ha dejado de editar piezas en cabina con montador de vídeo. La herramienta de AVID, que se ha instalado con la RDC, permite al redactor editar de modo autónomo en su puesto de trabajo. La edición

tradicional con montador de video se mantiene únicamente en CCTT, Asturias, Murcia y C. Valenciana, donde si bien la implantación de la RDC no ha sido tan reciente, no hubo un proceso previo de digitalización. También se mantiene de modo excepcional en aquellos CCTT con mayor tiempo de digitalización (dos casos aislados en Galicia y Extremadura respectivamente).

Tal y como se desprende de las respuestas a la pregunta 16, de los 66 redactores encuestados, casi la mitad realizan tareas polivalentes en radio y televisión, también llamadas sinergias, mientras que la otra mitad se dedica exclusivamente a la televisión.

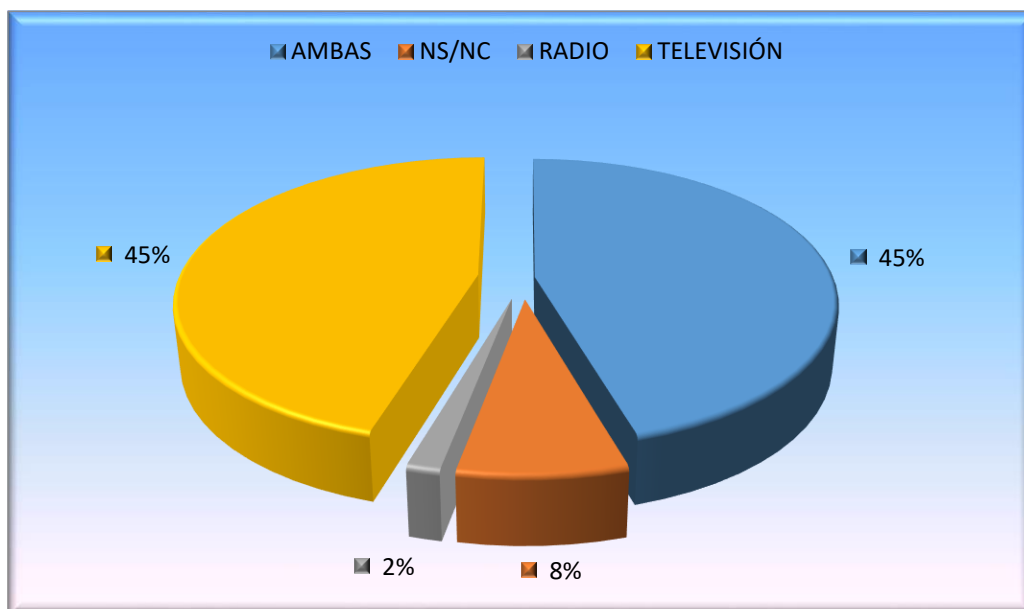


Figura 36: Sinergias en radio y TV.

Analizando por CCTT, encontramos que hay trabajadores polivalentes junto con otros dedicados solo a TV en todos los centros con la excepción del País Vasco y C. Valenciana, donde los redactores se dedican exclusivamente a TV, dado que en este caso la Radio se encuentra deslocalizada del centro de TV, concretamente en Vitoria y Valencia mientras que los centros de TV están en Bilbao y Paterna respectivamente. En Galicia, aunque el centro de nodal de radio se ubica en A Coruña y el de TV en Santiago, algunos redactores del centro de TV también realizan tareas de radio.

10.6. Número de noticias y tiempo medio de elaboración de las mismas por parte de los redactores

Número de noticias elaboradas por día por el redactor tras la RDC (pregunta 18)

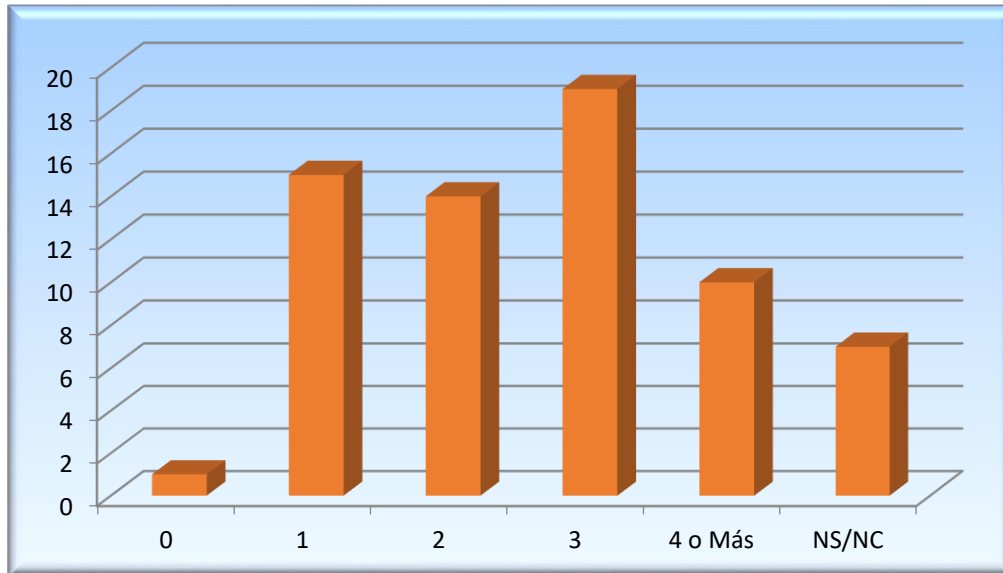


Figura 39: Número de noticias diarias elaboradas por los redactores.

La mayoría de los redactores encuestados elabora de media entre 1 y 3 noticias diarias, siendo variable el número según los distintos CCTT. Algunos redactores refieren elaborar un número variable de noticias que oscila entre 1-4 noticias/día.

Si comparamos el número de noticias que elabora cada redactor con respecto a la etapa pre-RDC podemos afirmar que el 40% de los encuestados no refiere un cambio en el número de noticias elaborado tras la RDC, un 29% refiere haber aumentado el número de noticias y solo un 15% refiere haber reducido el número de noticias tras la implantación de la RDC.

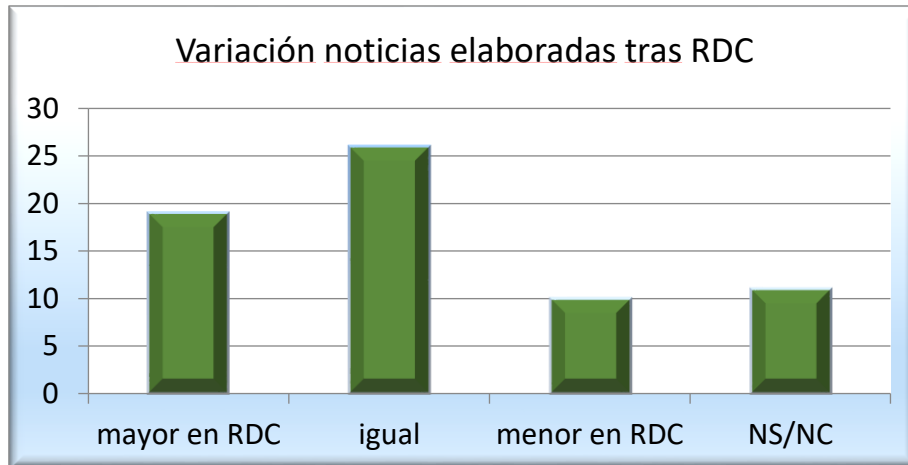


Figura 40: Variación el número de noticias diarias elaboradas por el redactor tras la RDC

Tiempo medio de elaboración de noticias por parte del redactor tras la RDC (pregunta 18)

En la era post-RDC, la media en minutos dedicada a la elaboración de una noticia es de **64 minutos**, siendo la mediana de 60 minutos, dada la dispersión de los datos de los encuestados (rango de 15 a 210 minutos). Los encuestados refieren que el tiempo es variable en función del tipo de noticia, siendo menor en las colas y en las piezas cortas y mayor en los reportajes. Las respuestas de NS/NC se deben a este motivo de no poder precisar el tiempo según las distintas piezas. Algunos trabajadores, en concreto 4 de ellos, refieren fallos en el sistema de servidores que ralentizan los procesos.

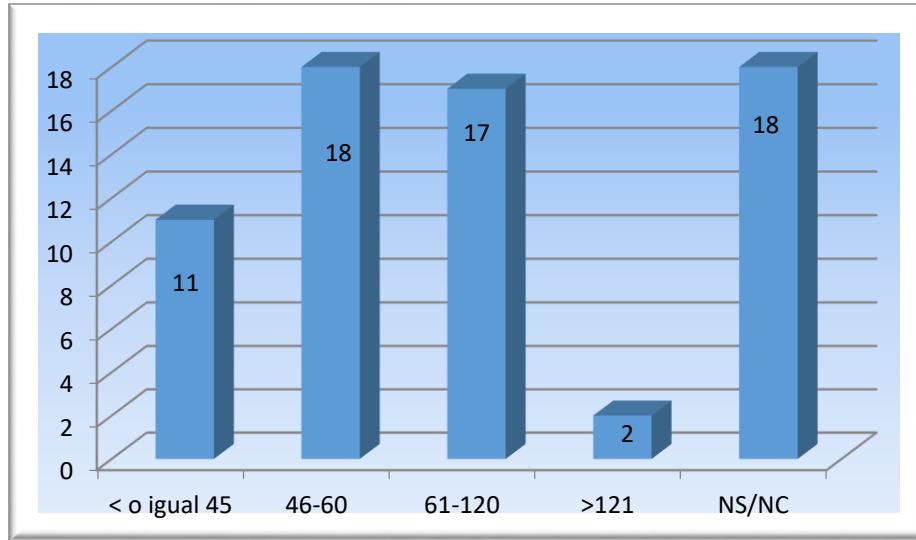


Figura 41: Tiempo medio (minutos) de elaboración de noticias por parte de los redactores tras la RDC

En cuanto a la variación en el tiempo de elaboración dedicado de media a cada noticia con respecto a la etapa previa a la implantación de la RDC, un tercio de los encuestados refiere emplear más tiempo en la elaboración de cada noticia tras la RDC y un 16% refiere menor tiempo de elaboración. Es de destacar más de un 40% de los encuestados no sabe referir el tiempo que empleaba en la elaboración de noticias bien pre-RDC, post-RDC o ambas y por lo tanto estas respuestas han sido valoradas como NS/NC

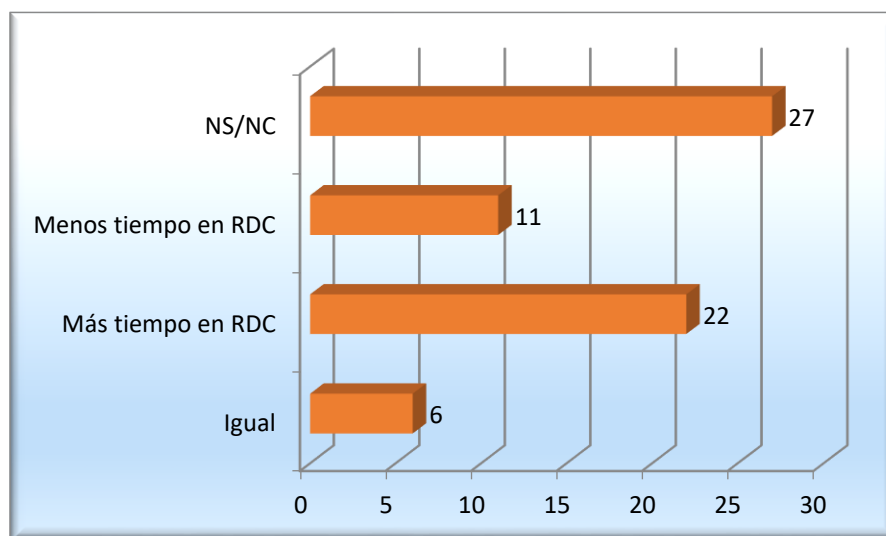


Figura 42: Variación en el tiempo empleado (minutos) en la elaboración de noticias entre la etapa pre-RDC y post-RDC.

Uso de la herramienta Media Central por parte de los redactores (pregunta 22-23)

El 91% de los redactores encuestados refieren utilizar la herramienta Avid Media Central.

En cuanto a la pregunta 23 donde se les pide que digan si el empleo de esta herramienta, para el proceso de edición, ha supuesto una reducción en el **tiempo que pueden dedicar a la redacción** de la noticia, el 58% (35/60), de aquellos que la utilizan, contestan que el editar con *Media Central* supone disponer de un menor tiempo para la redacción de la noticia.

Entre estos 35 encuestados, que utilizan Avid Media Central y dedican menos tiempo a la redacción de la noticia por emplearlo en su edición, un 28% manifiestan que el **tiempo de elaboración global** (es decir, la suma de edición y redacción de la noticia) resulta ser mayor en la RDC. Sin embargo, un 31% refieren emplear menos tiempo en la elaboración global de la noticia tras la RDC, pese a haber pasado a editar en Media Central. El resto refieren NS/NC.

10.6.1. Satisfacción de los redactores con el uso de la herramienta Avid Media Central

En la pregunta 24 se indaga si tener que utilizar esta nueva herramienta, y el hecho de tener que editar, incomoda o satisface a los redactores. Las respuestas indican que un 66% de los encuestados se sienten cómodos utilizando la nueva herramienta.

Al analizar la formación recibida por aquellos que no se sienten cómodos, el número de cursos recibido no muestra diferencias con aquellos otros que han aceptado bien la herramienta. Sin embargo, sí que hay mayor insatisfacción con los contenidos de la formación, 50% frente a 35%, entre aquellos que se sienten inkomodos con la nueva herramienta frente a los que no.

En la pregunta 25 se pregunta la opinión del encuestado (redactor) acerca del hecho de tener que realizar en algunas ocasiones el montaje de una noticia en la que no ha participado (ejemplo: grabada en otra unidad informativa), el 27% de los encuestados refieren no enfrentarse a esa situación nunca. Entre los que sí la asumen, más de la mitad

(56%) se siente incómodos y algo menos de la otra mitad (19/48) no se ve afectado por el hecho de asumir ese montaje. Dos encuestados no saben no contestan.

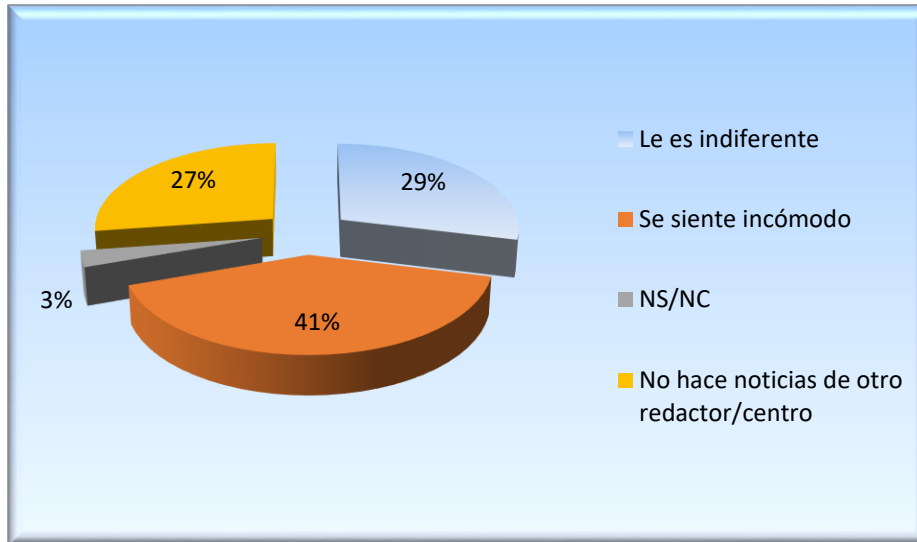


Figura 43: Actitud de los redactores frente a tener que realizar el montaje de una noticia ajena.

La pregunta 26 indaga sobre la percepción de multifuncionalidad que tiene el redactor tras la implantación de la RDC, en relación al cambio de tareas comentado previamente (fundamentalmente mayor implicación en el proceso de edición). La práctica totalidad 64/66, excepto una respuesta negativa y otra de NS/NC, percibe esta nueva condición del redactor.

Preguntados en la pregunta 27 sobre su satisfacción con la multifuncionalidad o multitarea del redactor. Más de la mitad se sienten satisfechos, parcial o completamente, con esta nueva dimensión, pero cerca de un 40% están francamente insatisfechos.

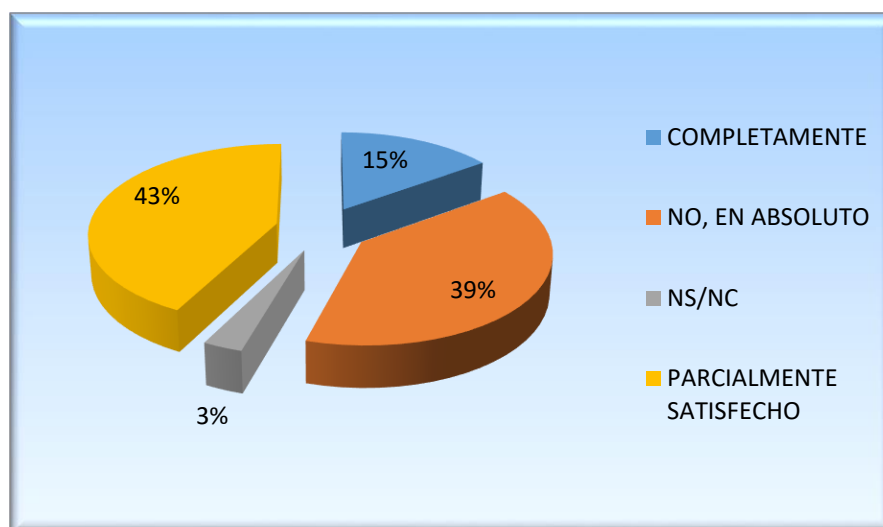


Figura 44: Grado de satisfacción con la nueva dimensión multifuncional del redactor en la etapa post-RDC

En la pregunta 28, 16 de 66 (24%) redactores encuestados afirman que no ven riesgo de distorsión de la figura del periodista a causa de esta nueva multifuncionalidad, los 16 están completamente satisfechos con este nuevo rol. Sin embargo, la mayoría de redactores 49/66 (74%) si afirman que ven dicho riesgo, entre ellos se encuentran todos los encuestados insatisfechos con el nuevo rol multifuncional y parte de los parcialmente satisfechos.

10.7. Cambio de tareas entre operador de video, montador u operador de equipos audiovisuales

22 del total de encuestados se engloban en esta categoría de trabajadores. A ellos, se les ha demandado en la pregunta nº 29 si han abandonado el proceso de edición de noticias tras la RDC, respondiendo en la mitad de los casos (11/22), que al menos parcialmente siguen interviniendo en la edición de las noticias o al menos de una parte de las mismas. Solo cuatro operadores refirieron haber abandonado completamente la edición. Es de destacar el alto porcentaje de respuestas de NS/NC en la respuesta 30, donde se les pregunta en concreto sobre las labores de edición que siguen realizando y en la respuesta 31 donde se les pregunta si están satisfechos con el cambio en estas tareas, lo cual hace

que estas cuestiones no puedan ser analizadas. Los pocos que contestan a la pregunta 30, indican que las labores de edición que aún mantienen, al margen de las que realiza el redactor, guardan relación con el compactado de noticias, sumarios o ajustes de niveles técnicos. En referencia a la cuestión 31, solo la han tenido que contestar, aquellos operadores que han dejado de editar parcial o completamente, aunque muchas respuestas de NS/NC, todos los que contestan se muestran insatisfechos con este hecho.

Nuevas tareas para los operadores de video, montador u operador de equipos audiovisuales

En las cuestiones 32 y 33 se pregunta a esta categoría profesional sobre las nuevas tareas que realizan tras la implantación de la RDC. Un 54% refieren haber adquirido nuevas tareas entre las que se encuentra fundamentalmente labores de ingesta y borrado de archivos, aunque también colaborar con la edición.

Se exponen a continuación las respuestas a esta pregunta de campo libre sobre las nuevas tareas desarrolladas por parte de los profesionales técnicos.

- *Ingesta.*
- *Gestión de contenidos*
- *Tareas propias de mi puesto como la conducción, ingesta de las tarjetas y borrado de las mismas*
- *Escribir en inews*
- *Edición de piezas. Emisión. Transferencia de piezas*

10.8. Análisis de las actividades formativas que implica este proceso (por categorías profesionales)

Desde el Instituto RTVE se coordinó y organizó un programa formativo específico para la implantación de RDC en los CCTT. El programa constaba de acciones formativas

generales y específicas para los diferentes ámbitos ocupacionales. En la pregunta 5 se pregunta al conjunto de encuestados, de diferentes ámbitos ocupacionales si la formación recibida se ajustó a las nuevas tareas que deben desempeñar en la RDC.

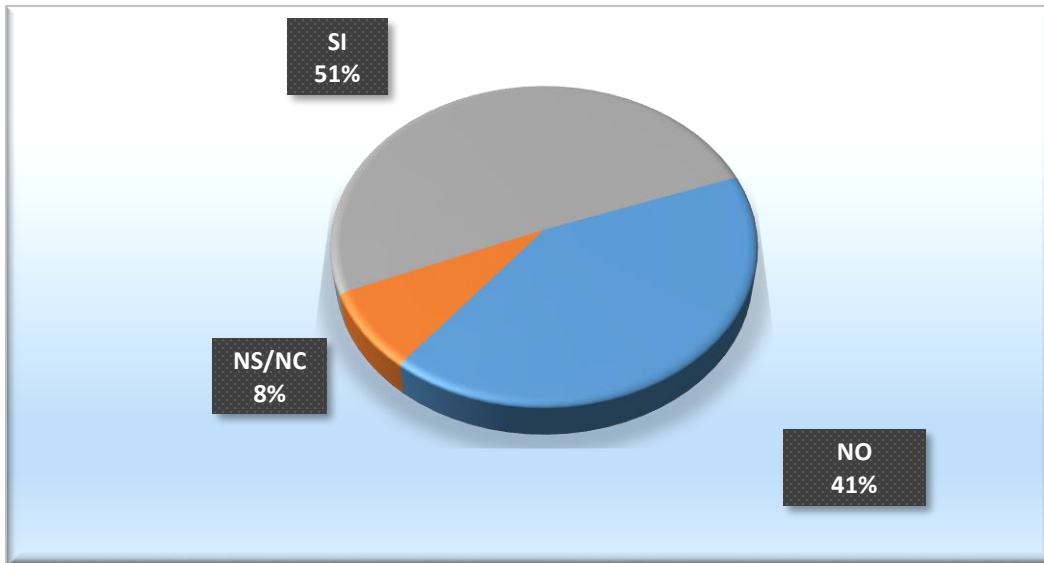


Figura 45: Conformidad del conjunto de trabajadores encuestados con la formación recibida para el cambio de tareas en la RDC. (SI: la formación les ha parecido adecuada. NO: no les ha parecido adecuada. NS/NC: no se manifiesta).

El grado de satisfacción con las actividades formativas es muy dispar, con solo alrededor de la mitad de trabajadores satisfechos.

Si analizamos por categorías profesionales, en el caso de los redactores podemos observar una menor satisfacción que la media del conjunto de trabajadores con las actividades formativas, 45% frente al 51% del global.

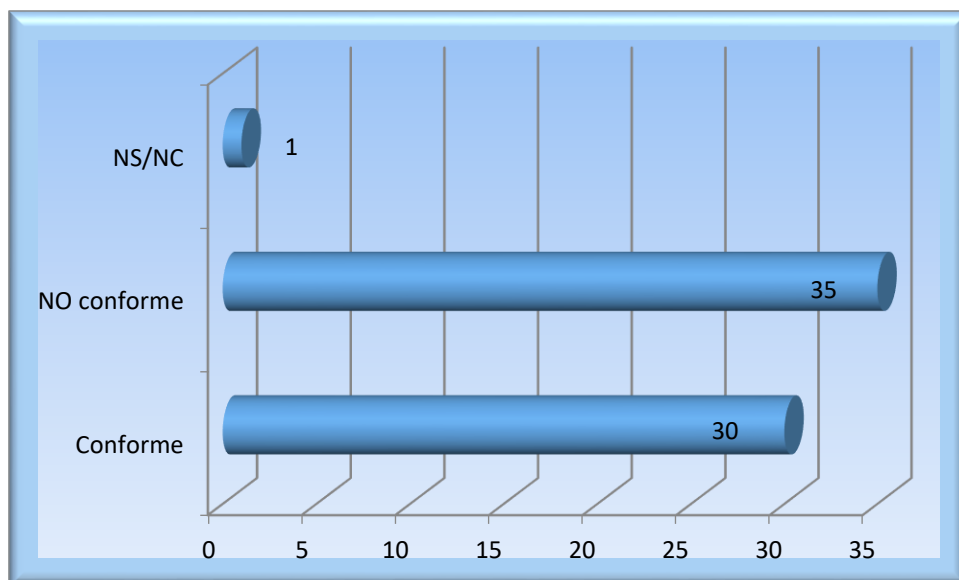


Figura 46: Conformidad con las actividades formativas de los redactores

Entre otras categorías en las que, al igual que los redactores, hubo un cambio importante de tareas, se registró una alta satisfacción con la formación para nuevas tareas, entre los operadores de video y técnicos audiovisuales un 64%, y aún mayor entre el equipo de realización (70%).

10.8.1. Número de cursos de formación recibidos

En cuanto a los cursos de formación recibidos por los trabajadores encuestados (pregunta 9), estos han oscilado en un rango entre 1 y 10 con una media de 3,4 cursos por trabajador y una mediana de 3 cursos recibidos.

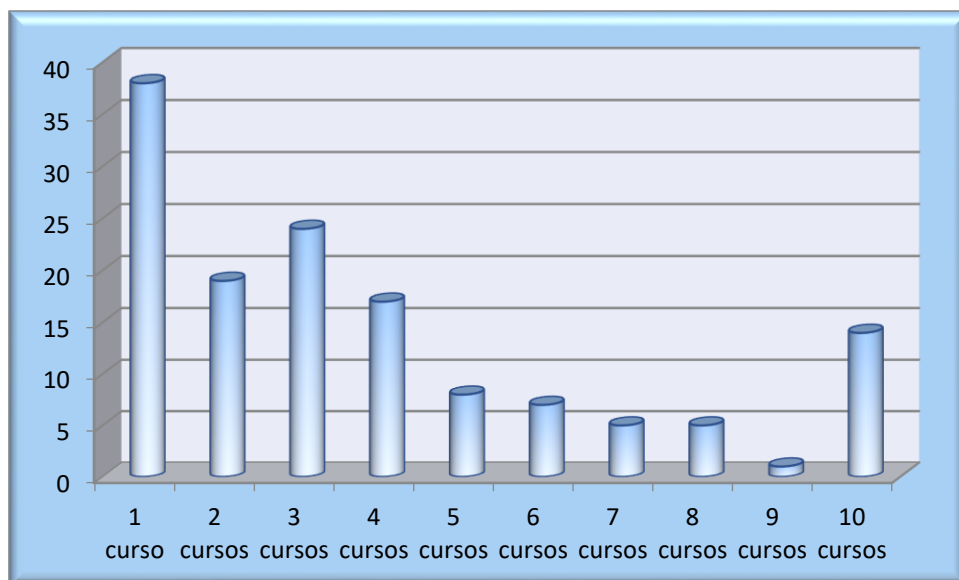


Figura 47. Número de cursos de formación para RDC recibidos por los trabajadores

Si analizamos por categorías profesionales, son los profesionales técnicos especialmente el equipo de realización el que ha recibido un mayor número de cursos de formación, en el caso de los realizadores la mitad de ellos recibió hasta 10 cursos. Mientras que los redactores han recibido por norma general entre 1 y 3 cursos en su mayoría.

Número de horas de formación recibida

El número de horas que refieren haber recibido los trabajadores (pregunta 10) oscila entre menos de una hora y 200 horas. Un solo trabajador de los encuestados dice no haber recibido formación. La media de horas recibidas por el global de trabajadores, resultó ser 41 horas y la mediana 35 horas. Si dividimos a los trabajadores entre los que han recibido más o menos de 35 horas de formación (mediana), no encontramos diferencias entre centros ni entre categorías profesionales. Un 44% (61/138) del global de trabajadores encuestados recibió menos de 35 horas de formación.

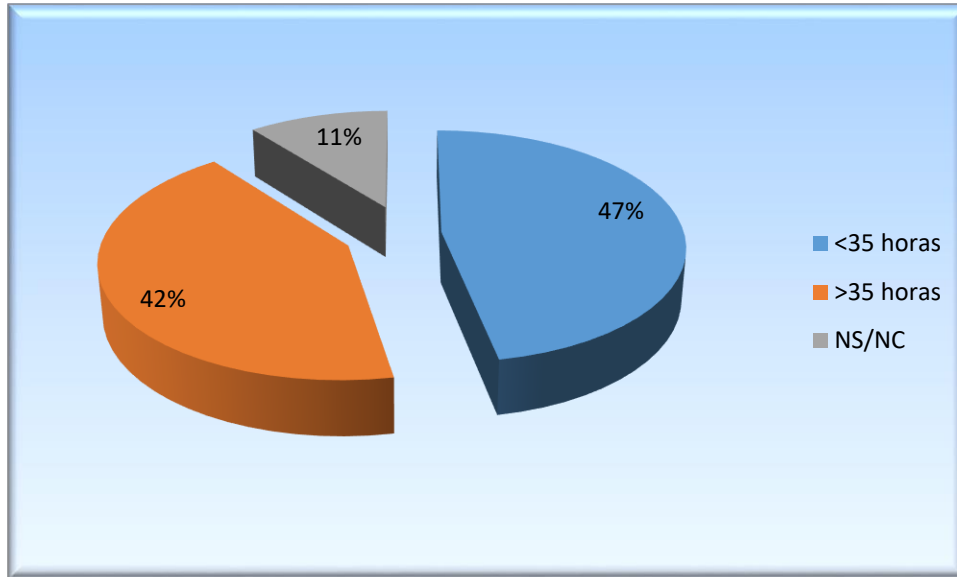


Figura 48: Horas de formación recibidas por los redactores

Satisfacción con la duración de las acciones formativas:

Un 52% refiere haber recibido (pregunta 12) una formación insuficiente en cuanto al tiempo, solo 4 encuestados refieren que esta fue excesiva en su duración.

En el caso de los redactores un 59% (39/66) encontró insuficiente el tiempo de formación, un 38% (25/66) suficiente y 2 de 66 lo encontraron excesivo.

A su vez se ha registrado un mayor porcentaje de profesionales insatisfechos con la duración de la formación recibida, cuando las horas de formación han sido inferiores a la mediana de horas recibidas. Un 35% de los encuestados que recibieron menos de 35 horas de formación, sin embargo, encontraron que este tiempo fue suficiente.

Adecuación de los contenidos formativos (pregunta 13)

En la pregunta 13 se preguntó al conjunto de trabajadores encuestados si las acciones formativas les resultaron satisfactorias desde el punto de vista de sus contenidos formativos. La mayoría (65%) se mostró satisfecha, en un porcentaje superior al que habían referido en la cuestión sobre si el contenido de la formación se ajustaba a las nuevas tareas que desempeñan en la RDC (51% en ese caso).

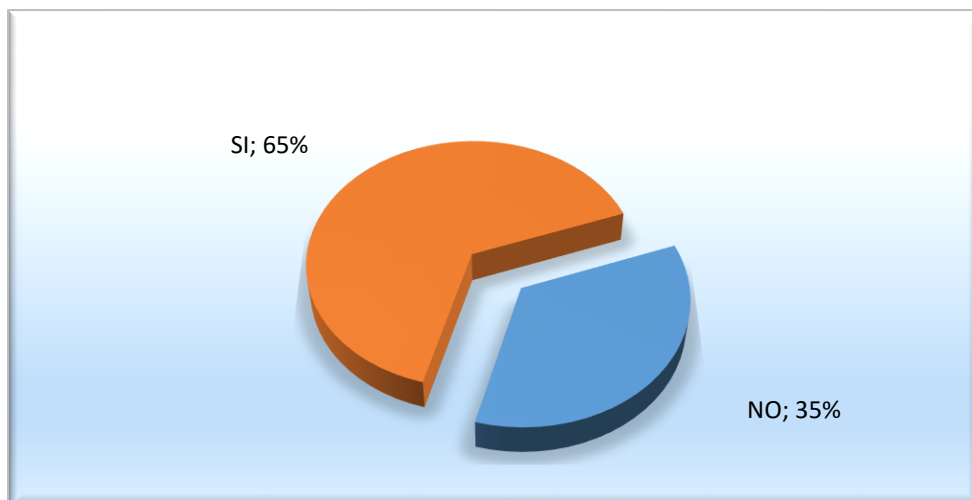


Figura 49. Porcentaje de trabajadores satisfechos con los contenidos formativos

Mejoras demandadas en la formación en cuanto a contenidos (pregunta 14)

En esta pregunta de campo libre, se pregunta a los encuestados los contenidos formativos que han echado en falta. Las respuestas son dispares y variadas e incluso un porcentaje no sabe especificar cuales los contenidos que ha echado en falta. En general se recogen quejas sobre la falta de contenidos prácticos, la necesidad de repetir la formación una vez puesto en marcha el sistema y aspectos concretos de cada una de las categorías (manejo de iNews, montaje, grabación de OFF's, encabagaldos, rotulación, lenguaje audiovisual...)

Entre los redactores las quejas más frecuentes hacen referencia a falta de contenidos sobre el proceso de montaje, incluido lenguaje audiovisual y a la demanda de un carácter más práctico de las actividades formativas recibidas.

A continuación, se presentan algunas de las respuestas de los redactores, más satisfechos en general que los profesionales técnicos con los contenidos de la formación recibida, pero que echan de menos algunas materias en la formación.

- *Montaje*
- *Nos han enseñado a manejar el software de montaje en tv, pero no han facilitado formación sobre la teoría del montaje. Yo tuve que hacer por mi cuenta un curso del instituto RTVE*

- *Escasa formación sobre montaje.*
- *Son tareas nuevas que se nos imponen cuando nunca hemos realizado labores de montaje, por ejemplo. no se considera que en las unidades informativas se trabaja para radio y para televisión, medios distintos que exigen respuestas distintas.*
- *Cursos sobre la teoría del montaje, no sólo sobre el software*
- *Falta formación en realización*
- *Echo de menos más práctica*
- *Se ha pasado de puntillas por todo*
- *Montaje y documentación de imágenes*
- *Prácticas de montaje suficientes*
- *Se han callado las limitaciones tecnológicas que los nuevos recursos también tenían. mucha brillantina para las virtudes del sistema y mucho "silencio, silencio" para las insuficiencias que la digitalización también suponía. de esas deficiencias ya nos hemos ido enterando y sufriendo con la implantación del sistema*
- *Nociones de montaje*
- *Más tiempo de práctica*
- *Montaje, sonido*
- *Formación sobre lenguaje visual, imprescindible para el montaje de noticias. y así nos salen.*
- *Haber practicado más la edición completa de las piezas, incluida la locución y que la formación fuese más personalizada*
- *Más práctica*

- *Se ha dado una visión muy general por algunos aspectos y no se ha hecho hincapié en la organización general del trabajo con el nuevo sistema.*
- *Montaje*
- *Falta alarmante de prácticas, cursos muy deficientemente planeados en cuanto a contenidos, número de alumnos, medios materiales, etc.*
- *No es problema de contenidos es problema de poco tiempo para asimilar*
- *Más que echar en falta contenidos, entiendo que 16 horas de curso de mediacentral son insuficientes para empezar a montar y editar. además, no ha habido tiempo de ensayo. fue acabar el curso y comenzar a trabajar con el nuevo sistema. en mi caso particular, he salido adelante gracias a las muchas horas de mi tiempo libre, de mis tardes libres, que le he dedicado a practicar, en la unidad informativa.*
- *La edición de piezas requiere una formación más exhaustiva que unas horas*
- *Calidad de enseñanza desigual según los profesores*
- *Habría que volver a hacer formación una vez ya sabemos manejar el sistema*
- *Técnicas de montaje*
- *Los relacionados con el sonido, encabalgados, etc. elementos que enriquecen el producto audiovisual final.*
- *Una sesión desperdiciada en temas propiamente técnicos que no sirven de nada a los redactores. se nos exige ajustar sonido cuando no hemos recibido nada de formación al respecto. después de aprender a manejar el media central se nos abandonó a nuestra suerte. creo que debería haber habido un seguimiento de un par de semanas con los profesores en el día a día de la redacción para ayudar y resolver dudas...*
- *Edición de piezas, rotulación, documentación audiovisual.*
- *Montaje*

- *Grabación de offs, montaje y rotulación*
- *Piezas para televisión (antes sólo para radio), edición de piezas de tv*
- *Montar*
- *Montaje completo y edición de piezas*
- *Edición de piezas, edición de informativos; redacción, edición y montaje de noticias para tv, producción (para radio y tv), relaciones públicas, vigilancia y cuidado de instalaciones de la empresa....*
- *Montaje de piezas informativas, sonorización*

Formación fuera de la jornada laboral

En la encuesta a los trabajadores se ha evaluado también la adecuación de las acciones formativas a la jornada laboral de los profesionales, dado que la necesidad de mantener la emisión diaria de los informativos en los CCTT podría haber dificultado el ajustar la formación a la jornada.

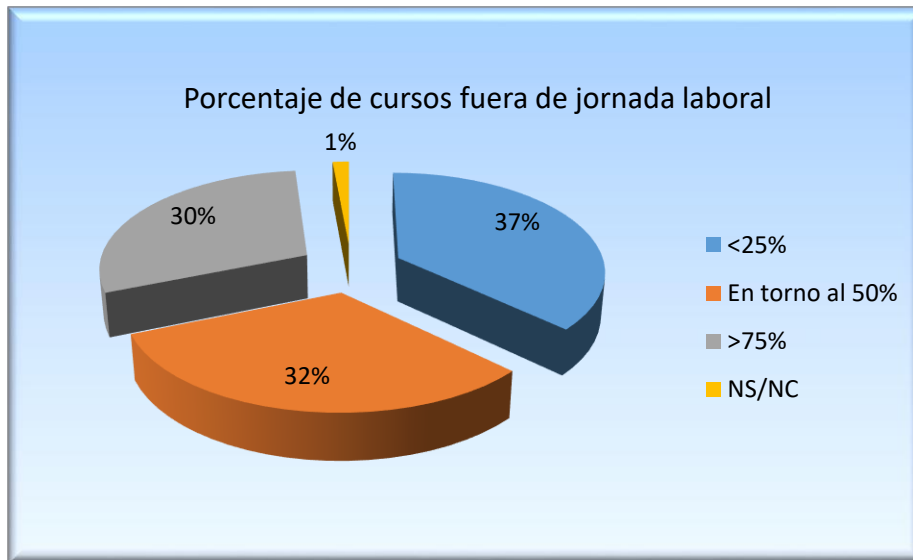


Figura 50: Porcentaje de actividades formativas realizadas fuera de la jornada laboral según refieren los trabajadores

Un porcentaje significativo de la formación se realizó fuera de la jornada laboral según los encuestados.

Es de destacar que, sin embargo, un 66% de los encuestados refieren que la formación fue adecuada **en cuanto a horario** (pregunta 15) a pesar del alto porcentaje realizado fuera de la jornada laboral. Este porcentaje se mantiene igual de elevado (66%), incluso entre aquellos encuestados que refirieron haber recibido más del 75% de la formación fuera de la jornada laboral.

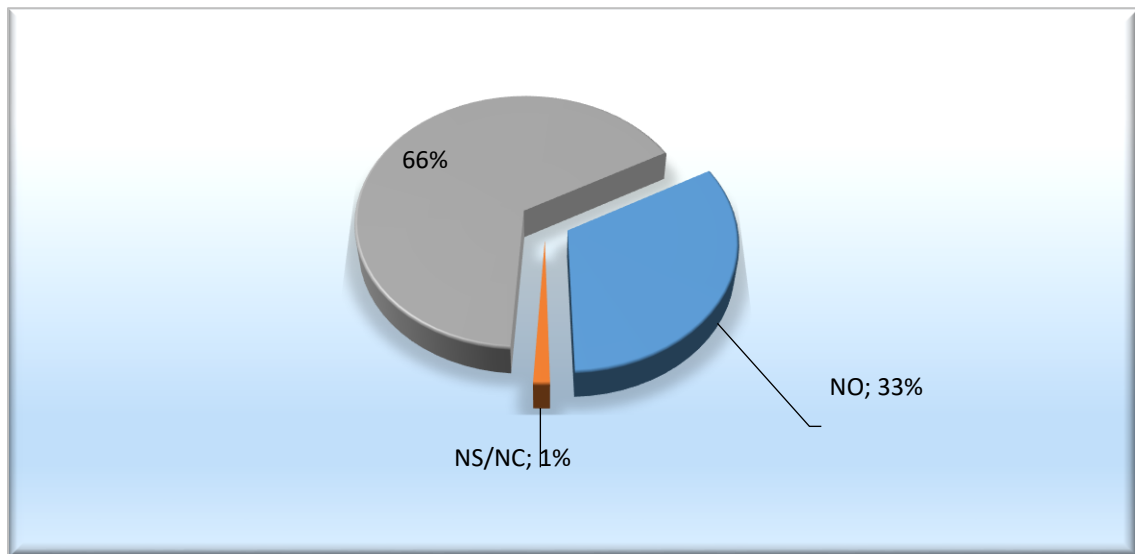


Figura 51: Satisfacción de los trabajadores con el horario del programa formativo desarrollado para la RDC

10.9. Evaluación objetiva de la calidad de la cadena de producción

Optimización de tiempos

Según el 63% del global de los trabajadores encuestados, el tiempo del que disponen para realizar otras tareas se ha visto reducido por las nuevas tareas desempeñadas con la RDC (pregunta 6).

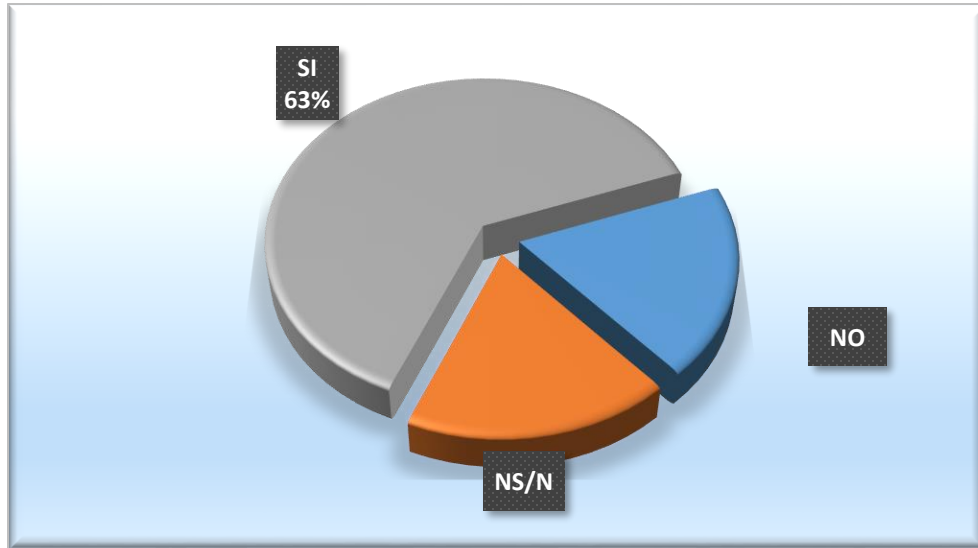


Figura 52: Influencia de las nuevas tareas en la disponibilidad de tiempo para otras tareas tras la RDC

En el caso de los redactores el porcentaje que refiere disponer de menos tiempo para otras tareas es un 71% (47/66). No hay diferencias al comparar las respuestas de los redactores de los centros previamente digitalizados frente al resto.

Grado adaptación/satisfacción de los profesionales

En la pregunta 34 se evaluó la satisfacción global de todos los trabajadores encuestados con el proceso de RDC en una escala formato Likert de 1-10 (considerando 1 la máxima insatisfacción y 10 la máxima satisfacción con el proceso), los resultados se muestran en el gráfico siguiente.

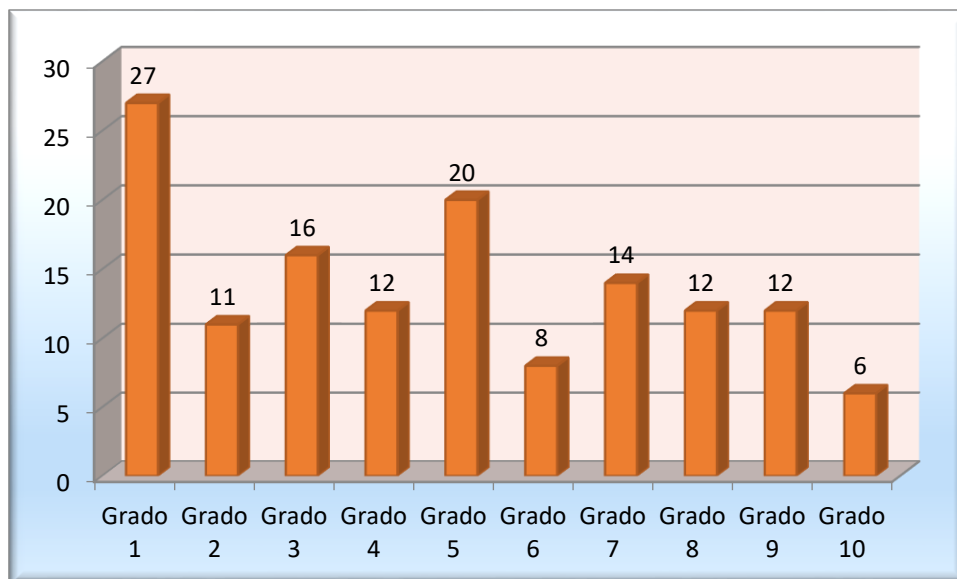


Figura 53: Grado de satisfacción con la RDC del conjunto de trabajadores de los CCTT (escala de 1 a 10)

Es de destacar que prácticamente la mitad de los encuestados (48%) suspenden (valoración inferior a 5 en escala de 1 a 10 el proceso de la RDC).

No se encuentran categorías profesionales que asocien un mayor o un menor grado de satisfacción. En cuanto a CCTT se encuentran niveles de satisfacción más altos, superiores a 6 puntos en algunos centros que llevan más tiempo de implantación, en concreto Castilla La Mancha 15/21 o Navarra 6/7.

En la Pregunta 35 se pregunta al conjunto de trabajadores encuestados por aspectos de mejora, que, en su opinión, ha implicado la implantación de la RDC en sus centros, se proponen los siguientes ítems; agilidad, rigurosidad, autonomía del trabajador y satisfacción del trabajador.

Un 35% de los encuestados (49/138) opinan que la RDC no ha supuesto ninguna de las mejoras propuestas.

Entre los que opinan que ha habido mejoras (89/138), la más valorada es la autonomía del profesional (66/89), seguido de la agilidad en los procesos 63/89. La rigurosidad y satisfacción del profesional han sido menos valoradas, cada una de ellas con solo 18

respuestas positivas de 138 posibles. Solo 7 encuestados han valorado los cuatro aspectos positivos, pero sí más de un tercio han valorado al menos dos aspectos positivos (habitualmente autonomía y agilidad).

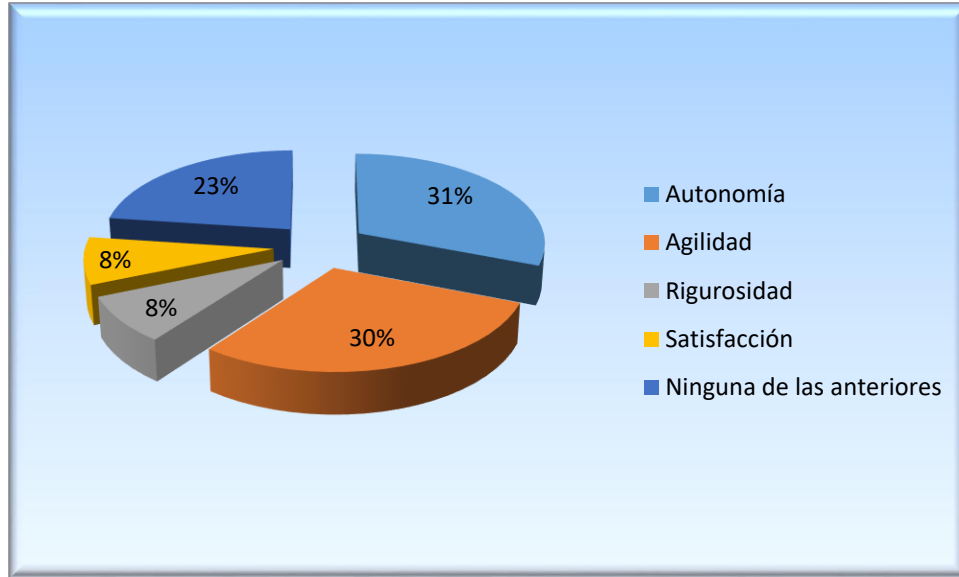


Figura 54: Aspectos positivos implementados por la RDC según opinión de los trabajadores

La autonomía es valorada por los redactores en 37/66 (56%), mientras que la agilidad es valorada por 26/66 (40%) redactores frente a un 55% del personal técnico y equipo de realización.

10.10. Resultados de las entrevistas personales a directivos CCTT.

Se han realizado una serie de entrevistas diseñadas para evaluar los conocimientos y grado de satisfacción con la implantación de la RDC entre el personal directivo de los CCTT.

Entrevistas a los Directivos de CCTT

En concreto, se han entrevistado a 5 directores de centros territoriales. Estos centros han sido, por orden de entrevista, Castilla La Mancha, País Vasco, Extremadura, Aragón y Galicia.

Estos centros han sido escogidos al ser considerados por diferentes motivos representativos del conjunto de CCTT con respecto al proceso de implantación de la RDC. Teniendo en cuenta que todos ellos han finalizado ya el proceso de implantación de la misma.

En el caso de Castilla La Mancha este centro ha sido seleccionado al haber sido el primero en haber instaurado el nuevo sistema de RDC. País Vasco, han sido seleccionados por el volumen de trabajo que maneja y su peso informativo, así como, junto con Extremadura y Galicia, por haber sido un centro que ya había sido sometido a un proceso de digitalización previo a la instauración de la RDC. Por el contrario, Aragón fue elegido como ejemplo de centro previamente no digitalizado, aspecto que comparte con Castilla La Mancha.

Este hecho diferencial de la existencia o no de digitalización previa se ha tenido en cuenta a la hora del análisis para buscar posibles diferencias en el curso de la implantación de la RDC en función de este factor.

En la tabla siguiente se muestran las fechas y lugares de entrevista a los directivos.

Lugar de la entrevista	Fecha entrevista
Castilla La Mancha (Toledo)	7 agosto de 2017
País Vasco (Bilbao)	17 agosto de 2017
Extremadura (Mérida)	6 octubre de 2017
Aragón (Zaragoza)	15 de septbre. de 2017
Galicia (Santiago de Compostela)	14 de mayo de 2018

Tabla 6: Fechas y lugares de las entrevistas realizadas a los directivos de CCTT.

10.10.1. Entrevista al Director de CCTT

Por otra parte, se ha realizado una sexta entrevista, diseñada para el Director de Centros Territoriales, que es responsable de la coordinación desde Torrespaña (Madrid) de la

gestión y dirección de los 14 centros territoriales de la red nacional y de las unidades informativas de Ceuta y Melilla. Esta entrevista tuvo lugar el 9 de mayo de 2018.

Las entrevistas se realizaron en los centros de trabajo de cada uno de los directivos, a los que se desplazó el doctorando, y tuvieron una duración de alrededor de una hora. El diseño de la entrevista, que se puede consultar en el anexo, fue común a todos los entrevistados, con algún diferencial en el caso de la entrevista realizada al Director de CCTT. En cuanto a las respuestas, se tomaron notas escritas del contenido de las mismas y se procedió al análisis posterior de las mismas que se expone a continuación de manera conjunta.

10.10.2. Información aportada por los directivos sobre la dotación, infraestructuras y funcionamiento de los CCTT

Estructura individual de los centros territoriales. Al comienzo de la entrevista, se realizaron preguntas, a cada uno de los directivos, relativas al funcionamiento y estructura general del respectivo CCTT.

Así, se les ha preguntado, a los 5 directores de CCTT, sobre la fecha de apertura de sus respectivos centros. La práctica totalidad conocía perfectamente el tiempo de funcionamiento de sus centros excepto una encuestada que mostró dudas.

Centro CCTT	Fecha apertura (fuente: el propio directivo)
Castilla La Mancha	1989
País Vasco	1971
Extremadura	1989
Aragón	1980
Galicia	1984 UUII, 1991 CCTT

Tabla 7: Fechas de apertura de los CCTT cuyos directores fueron entrevistados

Las fechas presentadas en la tabla anterior corresponden a la inauguración de los CCTT como tales, si bien, alguno de los directores facilita la información de que en determinadas autonomías como Galicia o País Vasco ya existían delegaciones y posteriormente unidades informativas operativas desde principios de la década de los setenta del pasado siglo XX.

Estos datos son contrastados con fuentes documentales de RTVE, donde se confirma que en 1970 se establecieron las primeras Delegaciones Informativas de TVE en Sevilla, Valencia, Bilbao y La Coruña, que en 1974 comenzaron la producción propia de programas.

Preguntados los directivos, a su vez, sobre el número de unidades informativas disponibles en cada centro, los cinco centros afirmaron disponer de ellas.

En cuanto al número, este fue variable según la dimensión del CCTT. Todos los entrevistados contestaron que estas unidades estaban ya operativas en el momento actual con el nuevo sistema RDC, excepto Aragón que se encontraba en proceso.

CCTT	Unidades Informativas operativas con RDC
Castilla La Mancha	Guadalajara, Cuenca, Albacete, C. Real (4) y una delegación en Talavera de la Reina
País Vasco	San Sebastián y Vitoria (2)
Extremadura	Badajoz y Cáceres (2)
Aragón	Huesca y Teruel (2)
Galicia	Ourense, Vigo, Lugo, A Coruña, Pontevedra (5)

Tabla 8: CCTT y Unidades Informativas disponibles.

10.10.3. Recursos Humanos

Se preguntó a los entrevistados a cerca de la dotación de personal disponible en sus respectivos centros, previamente a la implantación de la RDC, en función de las diferentes categorías profesionales.

En la tabla siguiente podemos ver los recursos humanos manifestados por los encuestados según categorías profesionales y en global.

CCTT	Redactores	Operadores Video	Realización	Resto categorías	Total
Castilla- La Mancha	21	3	3	45	72
País Vasco	37	3	4	54	98
Extremadura	15	3	2	39	59
Aragón	23	4	3	34	64
Galicia	21	3	4	53	81

Tabla 9: Recursos humanos distribuidos por CCTT y categoría

Los CCTT entrevistados poseen una media de 77 trabajadores en conjunto con un rango entre los 59 de Extremadura y los 98 del País Vasco. La categoría más prevalente, a la que se ha dirigido de forma significativa este estudio es la de redactor/informador. Los CCTT entrevistados disponen de una media de 23 redactores con un rango que oscila entre los 15 de Extremadura y los 37 del País Vasco.

Preguntados todos ellos, sobre si hubo modificaciones en el número absoluto de plantilla tras la implantación RDC, todos los directivos entrevistados contestaron que no. Pero sí hubo algunas modificaciones puntuales de la categoría profesional de algunos trabajadores como algún redactor que ha pasado a realizar la labor de documentalista.

10.10.4. Nuevos ámbitos ocupacionales tras la RDC

Tras la implantación de la RDC han surgido nuevos ámbitos ocupacionales, tales como Gestor de Contenidos o Media Manager y System manager.

Se les ha preguntado a los entrevistados quien/es han pasado a realizar estas nuevas tareas y quien se mantiene en los ámbitos tradicionales.

En el caso de Castilla La Mancha, la gestión de contenidos la realiza el operador de cámara y el otro perfil, el System manager, se realiza desde Madrid de forma en línea. No hubo cambios en el resto de categorías.

En el caso del País Vasco y Galicia, la gestión de contenidos es competencia del jefe de medios o el realizador y las otras categorías (System manager), se ejecuta desde Madrid como en el caso de Castilla La Mancha.

En el caso de Extremadura y Aragón los directivos desconocían quien asume las dos nuevas categorías (Media manager y System manager), que se ejecutan desde Madrid como en el resto de centros, en el caso del System Manager

10.10.5. Digitalización previa a la RDC

Algunos centros estaban digitalizados a nivel de informativos de TV, antes de la RDC, es decir, que algunos o todos de sus redactores de TV ya elaboraban las noticias con edición no lineal de video (Avid) aunque carecían de todo el sistema de envío y archivo de noticias propio de la RDC.

Los directores de Galicia y Extremadura confirmaron que sus centros estaban previamente digitalizados antes de la RDC, Galicia en concreto desde octubre de 2011 y Extremadura previamente; mientras que Aragón, Castilla La Mancha y Bilbao afirmaron lo contrario.

A partir de este resultado, se plantea la hipótesis de que pueda haber diferentes desarrollos en cuanto a implantación de la RDC entre centros que estaban previamente digitalizados y aquellos que no.

10.10.6. Sinergias en la redacción de los CCTT y en las Unidades Informativas que de ellos dependen.

Las sinergias entre la redacción de Radio y Televisión es un proceso complejo dado que los redactores de Radio frente a los de Televisión manejan diferentes herramientas de trabajo, el proceso de la RDC, al facilitar el flujo de información puede facilitar la existencia de estas sinergias, que permiten que un redactor de TV pase a elaborar noticias de radio y viceversa.

Se preguntó a los entrevistados si existían sinergias entre las redacciones de Radio y Televisión previamente a la implantación de la RDC y éstas no existían en ninguno de los centros territoriales, o se hacían de forma personal por los trabajadores, independientemente de que estuviesen o no previamente digitalizados.

Posteriormente a la implantación de la RDC puntualmente han pasado a realizarse sinergias en todos los centros entrevistados, aunque en ambos medios, Radio Nacional y TVE, sus redactores siguen funcionando de modo independiente como norma general. El Director de CCTT señala la importancia del nuevo sistema RDC para facilitar dichas sinergias con la agilidad y ahorro de costes que ello implica.

10.10.7. Proceso de implantación de la RDC en los CCTT y UUII.

En todos los centros cuyos directivos han sido entrevistados se había completado el proceso de implantación de RDC según el orden y fechas indicadas en la tabla siguiente, excepto en Aragón, donde el proceso estaba aún en implantación en el momento de la entrevista, pero hoy en día ya está a pleno funcionamiento.

CCTT	Fecha inicio	Fecha finalización	Duración
Castilla- La Mancha	06/10/2014	11/12/2014	2 meses
País Vasco	20/02/2015	09/04/2015	49 días
Extremadura	31/05/2017	24/06/2017	25 días
Aragón	30/01/2018	07/03/2018	36 días
Galicia	18/10/2017	29/11/2017	41 días

Tabla 10. Fechas de inicio de implantación y primera emisión con RDC por centros territoriales.

Se ha detectado un período variable entre 1 y 3 meses desde la llegada e instalación de nuevos equipos, que coincide con el comienzo de los procesos formativos, hasta la primera emisión. Todos los entrevistados refirieron cumplir el calendario previsto de fecha de emisión según se había establecido al inicio de la implantación de la RDC.

El Director de CCTT, confirmó que, incluyendo estos 5 centros entrevistados, el proceso de implantación de RDC ha finalizado ya en 12 CCTT con la excepción de Baleares y Andalucía cuya fecha prevista de finalización del proceso será diciembre 2018. En total,

según informó el entrevistado 75 unidades, entre centros y unidades territoriales dependientes a su cargo estaban implantadas ya en Media Central.

En palabras del Director el proceso de implantación total se retrasó dos años con respecto al calendario previsto, siendo explicadas las demoras por obras de infraestructura y reubicación física de algunos centros, en la búsqueda de la unificación de las sedes de Radio Nacional y Televisión Española.

Entre los entrevistados, los centros más precoces en la implantación han sido Castilla la Mancha y País Vasco, sus directivos presentaron como motivos para esto la cercanía a Madrid en el caso de Castilla La Mancha, así como la existencia de varias unidades informativas. En el caso del País Vasco el carácter pionero vino determinado fundamentalmente por el peso informativo del CT en palabras de su director.

Es de destacar que el centro de Extremadura, pese a haber sido el séptimo en implantar completamente la RDC fue el primero en digitalizarse.

Los centros más tardíos, de los entrevistados, en cuanto a la implantación de RDC han sido Aragón y Galicia, sus directores presentaron como motivos para esto, en caso de Aragón por la falta de un nuevo espacio físico que fue finalmente cedido por la autonomía de Aragón para lograr la fusión de Radio y Televisión. En el caso de Galicia, su director cree que el hecho de que el centro llevase seis años digitalizados con la agilidad en la dinámica de trabajo que aporta este avance tecnológico podría haber condicionado una menor premura a la hora de implantar la RDC en este centro.

Como ya se ha comentado, una vez iniciado el proceso y definida una fecha de primera emisión, esta se ha ajustado a las previsiones en todos los casos, no sufriendo demora o adelanto.

10.10.8. Proceso formativo para la implantación de RDC:

Se preguntó a todos los entrevistados por el proceso formativo que siguieron los trabajadores de los CCTT previo a la implantación de la RDC. Hay que tener en cuenta que en la fecha de entrevista de Aragón el proceso aún no había comenzado y se estaba con la organización de la formación.

En la tabla siguiente podemos ver las fechas de inicio y fin del proceso formativo y la duración del mismo en cada uno de los respectivos CCTT.

CCTT	Fecha inicio	Fecha finalización	Duración
Castilla- La Mancha	06/10/2014	11/12/2014	2 meses
País Vasco	20/02/2015	09/04/2015	49 días
Extremadura	31/05/2017	24/06/2017	25 días
Aragón	30/01/2018	07/03/2018	36 días
Galicia	18/10/2017	29/11/2017	41 días

Tabla 11: Intervalo temporal del proceso formativo pre-RDC en los distintos CCTT

El tiempo medio de formación fue de aproximadamente un mes, con un rango de duración de entre 25 días y 2 meses.

La formación fue llevada a cabo por el Instituto RTVE en su totalidad, cuyas fuentes han sido consultadas para confirmar estos datos y otros relativos al proceso formativo.

Se preguntó también a los directores entrevistados sobre las horas de formación y el número de cursos realizados. La mayoría desconocían estos datos con exactitud, solo el director de Extremadura relató que en su caso habían sido 24 los cursos impartidos por el Instituto RTVE para todas las categorías profesionales de su centro.

Contrastadas otras fuentes (Instituto RTVE) se ha elaborado la siguiente tabla, en la que se explicitan las horas de formación total recibidas por los trabajadores, así el número total de cursos realizados en los distintos centros.

Señalar a su vez, que, en palabras de los directivos entrevistados, todos los cursos y actividades formativas que habían sido programados inicialmente, no fueron suspendidos en ningún caso.

CCTT	Horas globales formación	Cursos realizados
Castilla- La Mancha	416	50
País Vasco	323	34
Extremadura	175	25
Aragón	199	18
Galicia	260	33

Tabla 12: Horas de formación y número de cursos realizados pre-RDC referidas

10.10.9. Diseño del programa formativo

Se preguntó a los directivos entrevistados si se había tenido en cuenta su opinión a la hora de elaborar o desarrollar el programa formativo. Castilla La Mancha y Aragón respondieron afirmativamente y el resto negativamente.

El Director de CCTT afirmó que no intervino en el diseño del programa, llevado a cabo por los equipos de Ingeniería y Sistemas de RTVE, aunque sí que intervino en aspectos organizativos del desarrollo del programa formativo. El Director refirió haber sido puntualmente informado del diseño del programa y materias impartidas. A su vez conocía que la duración media se aproximaba a las 3 semanas, lo cual coincide con los datos contrastados. En cuanto al número de cursos, el Director de CCTT señaló que han sido una media de 3 o 4 por categoría profesional, lo cual coincide con los datos previamente presentados aportados por las fuentes del Instituto RTVE.

10.10.10. Adecuación del programa formativo a la jornada laboral

Los entrevistados refirieron que un porcentaje del total de horas de formación sucedieron fuera de la jornada laboral, en un rango que osciló, entre el 10% en Galicia y el 80% en Castilla La Mancha. Este hecho afectó en casi todos los centros a un rango de 75-100% de los trabajadores, que tuvieron que ampliar, en uno o varios momentos, su jornada laboral, con la excepción del CT de Galicia donde menos de 10 personas (<10% de la plantilla) tuvo que prolongar la jornada laboral.

En el caso del País Vasco la alternativa fue ampliar oficialmente la jornada laboral y ser abonados a través de horas extras el tiempo que se empleó en su formación. En otros

centros la compensación de esta prolongación se realizó a partir de la recepción de días libres.

El Director de CCTT afirmó que esta prolongación fue inevitable, dada la interferencia que supone la implantación de este sistema con el trabajo diario de los centros, para no interferir en la ejecución de las emisiones diarias, la formación tuvo que desplazarse fuera de la jornada laboral habitual. Sin embargo, en Galicia a través de modificaciones de horarios y turnos de trabajo se consiguió ajustar el horario del programa a la jornada laboral. La dimensión de la plantilla y la carga de trabajo puntual permitió realizar dicho ajuste.

10.10.11. Adecuación del programa en cuanto a tiempo, horario y contenido

La opinión de que el programa fue adecuado en cuanto a duración fue manifestada por los directores de Castilla La Mancha, Extremadura y Galicia, mientras que País Vasco opinó que fue insuficiente.

En cuanto a horario, todos ellos excepto el director de Galicia, opinaron que fue inadecuado por haber tenido lugar fuera de la jornada laboral en un alto porcentaje y en algún caso, además, como el País Vasco por haberse escogido unas fechas problemáticas (próximas a la Semana Santa). En el caso de Galicia se ha de señalar que se ajustó a la jornada laboral en su mayor parte.

En cuanto a los contenidos del programa formativo los directivos de Castilla la Mancha, Aragón y Extremadura se mostraron conformes. El Director del CCTT del País Vasco matizó que lo encontró inadecuado, al ser demasiado exhaustivo en un lapso de tiempo breve que no permitía asimilar la información. Su propuesta fue el dividir la formación en cursos breves introductorios para en una segunda fase, ya con el sistema implantado, completar la formación con cursos más avanzados. A su vez el director de Galicia tampoco lo encontró adecuado teniendo en cuenta cierta desigualdad en la competencia y metodología entre los profesores de los cursos.

El Director de CCTT encontró el diseño del programa formativo, así como sus tiempos de ejecución y horario, adecuados.

10.10.12. Cambios en la dinámica de trabajo pre y post RDC

En la entrevista se recogieron los principales cambios que supone la RDC con respecto al sistema de funcionamiento previo, entre ellos, podemos citar los siguientes:

- Llegada del archivo audiovisual al centro en formato digital en lugar de en cinta.
- Ingesta inmediata del mismo en el servidor central de Madrid (en alta resolución) y al mismo tiempo en el del CT (en baja resolución). Previamente a la RDC, hasta haberse elaborado completamente la noticia no se enviaba a Madrid vía enlace.
- El redactor, tras la RDC, edita él mismo, de forma autónoma, la noticia a través de la herramienta disponible Media Central, en lugar de montar en cabina con el operador de video. Otras acciones como redactar en *i-news* o grabar el *off* se ejecutan como se hacía previamente a la RDC. El proceso de elaboración de la noticia queda automáticamente guardado en los servidores centrales, previamente a la digitalización los archivos se almacenaban en videoteca en formato cinta.
- La noticia, una vez elaborada, pasa como archivo en red al departamento de Realización para su revisión y, a continuación, es volcada al servidor central de emisión en formato de baja resolución. Por otra parte, se recupera de los servidores centrales la noticia, elaborada en formato alta resolución, para su emisión. En la etapa pre-RDC la noticia elaborada se grababa en formato cinta y se emitía exclusivamente desde el CT sin llegar a Madrid en ningún momento.

Todos los entrevistados refirieron que los cambios expuestos en el listado anterior han sido implantados en sus centros tras la llegada de la RDC, puesto que forman parte de la esencia misma del proceso.

El Director de CCTT matiza además la importancia de estas tareas, especialmente el proceso de montaje y edición de la noticia, como elementos clave para conseguir mayor autonomía del redactor y consecución de mayor tiempo efectivo para la elaboración de noticias.

A continuación, se pasa a analizar en detalle los cambios operativos que ha supuesto la RDC en las labores de determinadas categorías profesionales, con especial hincapié en las tareas realizadas por los redactores, dado que estos profesionales son los más directamente afectados por el nuevo sistema.

10.10.13. Cambios en la dinámica de trabajo del redactor

Los directivos afirmaron que todos los redactores han asumido las nuevas tareas implícitas a la RDC. El Director de CCTT comunica, sin embargo, que tiene constancia de que existen varias denuncias, siete en concreto, y todas ellas de un mismo CCTT en Magistratura, denunciando la ampliación de tareas y la mayor polivalencia de los redactores, los cuales exigen sea compensada económicamente.

La principal tarea de cambio en la dinámica de trabajo de los redactores, como ya se ha afirmado repetidamente, es la nueva forma de montaje/edición de la noticia de forma autónoma en Avid, tal y como se desprende de lo expresado por los cinco directivos en sus entrevistas.

10.10.14. Cambios en la dinámica de trabajo del operador de vídeo

En cuanto a los cambios en la dinámica de trabajo de los operadores de vídeo, los directores de Extremadura, País Vasco y Galicia indican, que, tras la RDC, el operador de vídeo se encarga de la elaboración de reportajes más elaborados, dado que las piezas más sencillas son montadas directamente por el redactor. A su vez el operador de vídeo colabora también en la ingesta y revisión de las noticias finalizadas que han sido elaboradas por el redactor.

El director de Castilla La Mancha señala también que las categorías de operadores de vídeo y medios audiovisuales han asumido nuevas tareas implícitas a la RDC, tales como las labores de gestión de contenidos, esto no ocurre así en otros centros.

10.10.15. Cambios en la dinámica de trabajo del equipo de realización

Los directivos afirmaron que la mayoría de realizadores han asumido nuevas tareas tras la RDC, tales como supervisión de vídeos realizados por los redactores (clips), especialmente en lo que concierne a grafismo y rotulación, tales como montaje de fondos de *vidi wall* y de imágenes del día que acompañan a los titulares.

Se ha de recordar que el *vidi wall* es la pantalla que se ubica en plató detrás del presentador de noticias con imágenes y grafismo sobre el tema abordado en la noticia que se presenta.

El equipo de realización interviene también en las descargas de contenidos digitales desde productoras ajenas a RTVE o desde agencias de noticias.

10.10.16. Cambios en la dinámica de trabajo del documentalista

Los directivos afirmaron que la mayoría de documentalistas ha asumido nuevas tareas implícitas a la RDC, tales como tareas de meta-datado. A su vez han sufrido cambios en el ritmo de trabajo de sus tareas habituales, de archivo definitivo y búsqueda. Uno de los principales cambios acusados por el documentalista es la premura con la que debe proceder a la tarea de catalogación y archivo dada la rapidez con la que se borran los servidores de archivo temporal.

En cuanto al archivo definitivo del material audiovisual tras la RDC, los tiempos disponibles para estas tareas se han visto reducidos por el condicionante de que pueden ser borrados de los servidores en un plazo no superior a quince días después de la ingesta. Los directivos son conscientes del aumento de presión laboral que supone este hecho para los documentalistas.

Una vez analizados los cambios en la dinámica de trabajo de los profesionales, se ha pasado a evaluar el impacto de la implantación del nuevo sistema en cuanto a su operatividad, respecto a tiempos de elaboración y volumen de noticias.

10.10.17. Modificaciones en la producción de noticias tras la implantación de la RDC

Se preguntó a los entrevistados si utilizaban una herramienta objetiva, como el sistema APORTA, para evaluar el cómputo de documentos audiovisuales (colas, totales...), intercambiados con los Servicios Centrales en Madrid para programas y/o informativos nacionales. Todos los entrevistados respondieron afirmativamente sobre la utilización del programa APORTA. Ninguno de ellos refirió utilizar otro sistema de medida alternativo.

El sistema APORTA cuantifica los intercambios de documentos audiovisuales realizado entre los centros nodales de Radio Nacional y TVE (Torrespaña y Prado del Rey-Casa de la Radio) y la red de CCTT.

Los directivos entrevistados desconocen el volumen de documentos audiovisuales intercambiados con los centros nodales desde sus respectivos centros territoriales, elaboradas para la **emisión nacional** con la excepción de Director de Castilla La Mancha que estima dicho volumen en 16 documentos diarios, o lo que es equivalente a 480 documentos mensuales.

Los datos suministrados por el programa APORTA con respecto a esta información, se muestran en las siguientes figuras 55 y 56, en las que podemos comparar el flujo de documentos audiovisuales intercambiados con los centros nodales desde los CCTT del año 2016, en el cual estaban operativos con RDC 7 centros territoriales frente a los datos de APORTA de 2017, donde ya estaban operativos 11, aunque Aragón en fase muy incipiente y aun sin la RDC.



Producción Nacional (Aportaciones)		
Nº de horas de aportación al circuito nacional	4357 horas	(TVE+RNE)
Solo TVE		
Solo TVE	973 horas	
Programas NO informativos de TVE	153 horas	
A los Servicios Informativos	682 horas	
Al Canal 24 H	138 horas	
Solo RNE		
Solo RNE	3384 horas	
A programas NO informativos de RNE	2914 horas	
A programas informativos de RNE	470 horas	

Figura 55: Volumen de documentos audiovisuales e intercambios desde los CCTT con los centros nodales para producción nacional año 2016. (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2016)



Producción Nacional (Aportaciones)		
Solo TVE		
Solo TVE	1167 horas	
Programas NO informativos de TVE	149 horas/año	
A los Servicios Informativos	856 horas/año	
Al Canal 24 H	162 horas/año	
Solo RNE		
Solo RNE	3436 horas	
A programas NO informativos de RNE	2923 horas/año	
A programas informativos de RNE	513 horas/año	

Figura 56: Volumen de documentos audiovisuales e intercambios desde los CCTT con los centros nodales para producción nacional año 2017 (RTVE, Memoria Dirección de Centros Territoriales, 2017).

Tal y como se puede deducir del análisis de esta información, el volumen de documentos audiovisuales para producción nacional se ha visto incrementado de modo sustancial en TV, tras la implantación de la RDC, pasando de 973 horas de noticias de TV en el año 2016 frente a 1167 horas en 2017. En cuanto a la radio el incremento ha sido más discreto, de 3384 horas en 2016 a 3436 en 2017.

Por otra parte, se ha preguntado a los directivos con respecto al posible incremento de volumen en la elaboración de documentos audiovisuales para emisión propia o local en cada centro territorial. Los datos se presentan en la siguiente tabla.

CCTT	Noticias locales TV pre-RDC/(mensual)	Noticias locales TV post-RDC/(mensual)
Castilla- La Mancha	600 noticias	700 noticias
País Vasco	600 noticias	600 noticias
Extremadura	280 noticias	400 noticias
Aragón	240 noticias	350 noticias
Galicia	600 noticias	600 noticias

Tabla 13: Volumen de documentos audiovisuales TV elaborados en los CCTT para emisión propia antes y después de la implantación del sistema RDC.

La media de noticias mensuales generadas para emisión propia pre-RDC en los CCTT entrevistados fue de 464 noticias mensuales, mientras que post-RDC está siendo de 530 noticias mensuales, lo que implica un incremento medio del 14%.

De lo expresado por los directivos se aprecia un incremento en la producción de documentos audiovisuales y en general de noticias de ámbito de emisión local tras la implantación de la RDC. En un porcentaje de incremento que oscila entre el 16 y el 42% y se sitúa en torno a las 70 noticias más de media por mes de emisión.

En opinión personal del Director de Centros, la RDC ha aumentado el volumen de producción audiovisual en torno a 200 noticias mensuales más entre documentos de radio y TV, esto coincide con lo afirmado por los directores de centros que aportaron datos exclusivamente referidos a TV. Los directores no matizan si otros factores, al margen de la RDC, podrían haber contribuido a este aumento de producción.

En relación a esto es importante destacar también que con la RDC se ha producido un incremento de intercambio de documentos audiovisuales entre Radio y TV, especialmente desde los documentos elaborados por TVE hacia Radio Nacional.

Se ha preguntado a los encuestados cuales han sido los momentos de mayor demanda de elaboración de noticias, tanto en el ámbito local como en su intercambio con Servicios Centrales y otros CCTT. Estos momentos coincidieron con acontecimientos de interés nacional tales como:

- Castilla La Mancha: Incendio de Yeste, cambio de gobierno (entrada de Podemos)
- País Vasco: Elecciones al Parlamento Vasco y Festival de Cine de San Sebastián.
- Extremadura: Ola de calor en Extremadura, acciones de políticos locales con repercusión nacional. Noticias de agricultura y explotación del campo.
- Aragón: Fiestas del Pilar, crecidas por las lluvias del río Ebro.
- Galicia: Crímenes en el territorio de Galicia (Diana Quer, Assumpta Bastera), incendios forestales, naufragios y temporales.

10.10.18. Tiempo en la elaboración de noticias tras RDC

En opinión de los directivos entrevistados sobre el tiempo de elaboración de noticias tras la RDC.

El Director de CCTT y los directivos de País Vasco y Galicia opinan que se ha acortado el tiempo de elaboración de noticias tras la RDC. Más aún, el director de Castilla La Mancha también suscribe esta opinión de que los tiempos se han acortado y refiere disponer de un cronometrado donde se objetiva que el tiempo de grabación es el mismo y el de edición es más ágil y reducido. El director de Galicia, aún opinando que el sistema es más rápido reconoce momentos de saturación del mismo que ralentizan el proceso de creación y emisión de noticias que confían sean resueltos técnicamente en un plazo de tiempo razonable.

Sin embargo, el director de Extremadura opina que el tiempo empleado es mayor ahora, tras la implantación de la RDC. Señala que el proceso de digitalización previo había acortado el tiempo de elaboración de noticias en un 60% pero que la llegada de la RDC ha supuesto un re-incremento del 20% sobre esa reducción anterior. No obstante, el volumen de noticias generado en este centro territorial se ha visto incrementado tras la RDC como se expresa en la tabla 13.

Tras la presentación de los resultados previos, solo resta analizar a través de los datos obtenidos mediante entrevista a los directivos, su grado de satisfacción personal con el proceso, global y centrado en determinados aspectos. Se comparan estos resultados con los obtenidos entre el conjunto de los trabajadores encuestados.

10.10.19. Evaluación global del proceso de RDC

El grado de satisfacción global de los entrevistados con el proceso de RDC, en una escala de 1 a 10, ha sido variable, oscilando entre los 4 y los 9 puntos. Distribuidos de la siguiente forma: Castilla La Mancha 9 puntos, País Vasco 7 puntos, Extremadura 4 puntos y Galicia 8 puntos. Aragón aún sin ponerse en funcionamiento la RDC el día de la entrevista.

Se puede apreciar que los directores de los centros previamente digitalizados presentan en su conjunto un grado de satisfacción discretamente inferior al resto.

El Director de CCTT valoró el grado de beneficio del proceso de RDC de acuerdo a los intereses de RTVE en ocho puntos en escala de 1 a 10 puntos.

Comparando el grado de satisfacción personal de los directivos con la de los trabajadores, se encuentran diferencias con un grado de satisfacción globalmente inferior entre los trabajadores.

El Director refiere la presencia de problemas técnicos por el uso simultáneo de los servidores por varios CCTT que influyen no en tanto en la emisión de noticias, pero sí en la preparación previa provocando cambios de escaleta como ya se ha comentado.

Elementos particulares de satisfacción con el nuevo sistema RDC

Se ha preguntado a los entrevistados su opinión sobre si el nuevo sistema es más rápido y ágil, eficaz y riguroso, autónomo y satisfactorio para los trabajadores.

En la tabla siguiente se pueden ver reflejadas estas opiniones.

	Si	No	Sin cambios
Mas rápido, ágil...	Castilla La Mancha País Vasco Aragón (prevé que sí), Galicia	Extremadura	
Eficaz, riguroso	Castilla La Mancha Aragón (prevé que sí), Galicia	País Vasco Extremadura	
Autónomo	Castilla La Mancha País Vasco Aragón (seguro que sí), Galicia	Extremadura	
Satisfactorio para los trabajadores	Castilla La Mancha País Vasco	Extremadura Galicia	Aragón NS/NC

Tabla 14: Evaluación de aspectos de mejora tras la implantación de RDC en la dinámica de trabajo y flujo de noticias por CCTT

Entre los directivos que destacan un efecto negativo de la RDC en ciertos aspectos evaluados, se esgrimen como razones, las ya comentadas de escasez de ancho de banda que provoca cambios de escaleta, lo cual influye negativamente en la agilidad del sistema y, a su vez, en la satisfacción de los trabajadores con el nuevo sistema, esto, en palabras de los directores de Extremadura y Galicia, centros previamente digitalizados.

El Director de País Vasco por otra parte hace referencia a una menor rigurosidad en la elaboración de noticias derivada de la falta de supervisión de las mismas que surge de la rapidez en el flujo de elaboración de las mismas.

El Director de CCTT opina particularmente que el sistema RDC aporta agilidad, rapidez, rigurosidad, autonomía al trabajador y por ende satisfacción al mismo. Si bien, señala que estos aspectos pueden ser todavía mejorados por un salto tecnológico más que será la edición y realización de informativos en la nube.

A continuación, se detallan las entrevistas de los Directivos donde se recogen las ideas de las preguntas de “campo libre”, donde los entrevistados aprovecharon para transmitir varias ideas de interés.

10.10.20. Entrevista al Director del Centro Territorial de Extremadura

Breve perfil biográfico del entrevistado

- Nacido en Plasencia en 1965
- Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid.
- Comienza a trabajar en CRTVE en 1989, fundamentalmente en labores de redactor o presentador. En 1991, ejerció el puesto de jefe de informativos
- En 1996, fue nombrado director de TVE Extremadura y permaneció en ese cargo hasta el año 2002.
- Entre 2008 y 2011 trabajó en Canal Extremadura Televisión.
- En 2011 retorna a su actividad como redactor y presentador en RTVE.
- Desde octubre del 2012 al octubre de 2017 ocupó, de nuevo, la Dirección de RTVE Extremadura.
- Desde el 20 de octubre de 2017 es Director General de la Corporación Extremeña de Medios Audiovisuales (CEXMA), empresa pública autonómica -Canal Extremadura- para la que fue propuesto por el Consejo de Gobierno de la Junta de Extremadura y elegido por la Asamblea de Extremadura por 54 votos a favor y 5 en contra.

La entrevista fue realizada en Mérida el día 6 de octubre de 2017.

El entrevistado contestó a todas las preguntas que le fueron planteadas sin exclusión de ninguna de ellas.

Las respuestas a las preguntas cerradas del cuestionario han sido analizadas en conjunto con las del resto de entrevistados.

En cuanto a las cuestiones de campo libre, donde el entrevistado aprovechó para exponer sus puntos de vista particulares sobre la implantación de la RDC de una forma más detallada, se presentan a continuación.

Preguntas de campo libre:

- Pregunta: En caso de no haber personal específico para cubrir las nuevas categorías creadas en la RDC ej. Gestor de Contenidos ¿quién realiza su función?

Respuesta: “La tarea del Gestor de Contenidos lo realizan indistintamente, bien un ayudante de realización, bien uno de producción, bien un operador video o bien un documentalista. O incluso lo puede hacer Madrid”

- Pregunta: Justifique porqué su centro ha sido pionero en el proceso de RDC, si así ha sido el caso, o ha sido más tardío que otros:

Respuesta: “Extremadura ha sido un centro pionero en DIGITALIZACIÓN, y sin embargo hemos sido los séptimos en implantar la RDC”.

“Igual el motivo ha sido que se le dio prioridad a otros CCTT por el hecho de que Extremadura estaba previamente digitalizado y otros centros con un menor nivel de adaptación digital”.

En cuanto a los cambios en la dinámica de trabajo de los distintos ámbitos ocupacionales post-RDC se propuso al entrevistado un esquema sobre las nuevas tareas características de la RDC, para, a partir de él, poder emitir matizaciones

Esquema propuesto de Procesos RDC

- Llegada del fichero e Ingesta en servidor de Madrid y CT simultáneamente
- El redactor ve las imágenes, redacta la noticia en i-news, graba el *off* y edita en Media Central (Avid)
- El archivo (en red) pasa a realización para ok y volcado en servidor de emisión (Command)

- Pregunta: ¿Está usted de acuerdo con el esquema propuesto?, ¿matizaría algún aspecto?

El Director confirmó que la RDC se ejecutaba en el CT de Extremadura de acuerdo al proceso mostrado en el esquema, pero con algunas matizaciones, tales como:

Respuesta: “El redactor suele utilizar más frecuentemente la herramienta Media Central que i-news. El paso del archivo a red para realización y volcado mediante Command al servidor se retrasó desde el inicio a digitalización en 2010 hasta 2014 por el rechazo inicial de los trabajadores de ejecutar las tareas de montaje. Todas las piezas son revisadas por el equipo de realización”.

- Pregunta: ¿Qué nuevas tareas tiene el Operador de Vídeo en la era post-RDC?
Respuesta: “Se encarga de los reportajes más elaborados, revisión de noticias y colabora parcialmente en la ingesta”.
- Pregunta: ¿Qué nuevas tareas tiene el equipo de realización en la era post-RDC?
Respuesta: “Montajes, revisión, supervisión y envío a emisión”
- Pregunta: ¿Qué nuevas tareas tiene el equipo de documentación en la era post-RDC?
Respuesta: Las mismas, pero con más premura porque se borran las imágenes 15 días después de la ingesta

El Director aportó datos objetivos sobre el volumen de noticias generados e informó de un acuerdo para compartir imágenes con CEXMA, la TV autonómica.

- Preguntado sobre los acontecimientos que justificaron el pico de noticias producidas por Extremadura para la emisión nacional en el último año, el entrevistado contestó: *“Acciones de políticos locales que repercuten en la actualidad nacional. Asuntos de la Agricultura, y campo extremeño o la ola de calor estival”*

- Pregunta, ¿cree usted que el tiempo de elaboración de noticias se ha acortado en RDC?

Respuesta: *“NO, porque ya se había acortado con la digitalización (un 60%) y en cambio al cambiar a RDC se ha perdido un 20% de esta ganancia previamente conseguida”.*

En cuanto a la evaluación global de la RDC, el entrevistado justifica su baja calificación, 4 puntos sobre 10, la menor de todas las emitidas por el personal directivo. Y la única inferior a los 5 puntos en este colectivo, con la siguiente aseveración:

“Mi satisfacción personal y la de los trabajadores es baja teniendo en cuenta la satisfacción que ya existía con la digitalización previa”

Congruentemente con la respuesta anterior, el entrevistado opina que con la RDC:

“Se trabaja peor en general con respecto a cómo trabajaban en la digitalización previa”

El Director no ve presentes en la RDC ninguno de los cambios de mejora propuestos tales como agilidad, rigor, autonomía, satisfacción de los trabajadores y matiza su respuesta con el siguiente comentario:

“El tráfico de piezas con Madrid ralentiza el proceso (por escasez de ancho de banda) ej. el otro día, aun teniendo la noticia hecha, tuvieron que alterar la escaleta de emisión y empezar con deportes porque la saturación del servidor no había permitido devolver desde Madrid la noticia previamente realizada y enviada a Madrid para poderla emitir a tiempo”

La información obtenida de esta entrevista refrenda lo ya expuesto en los resultados de como la experiencia previa de digitalización de algunos CCTT ha influido en el nivel de satisfacción alcanzado con la RDC, reduciéndolo, al no haber proporcionado nuevas ventajas a las disfrutadas ya con la digitalización de informativos y si acarrear nuevos

problemas derivados de la sobrecarga de servidores, así como la presión que genera el borrado rápido de la información en los mismos.

Del perfil profesional y los documentos publicados por el entrevistado, que se adjuntan en la bibliografía (García Alonso, 2016) puede deducirse el amplio conocimiento de campo que este Director tiene en el medio audiovisual de proximidad en España. A partir de la lectura de sus escritos sobre el medio y sus desafíos y la información proporcionada a lo largo de la entrevista puede también certificarse el enorme interés y preocupación que suscita en el entrevistado los retos futuros de la televisión de ámbito regional en nuestro país (García Alonso, 2016). Al tiempo el entrevistado expone unas interesantes reflexiones y propuestas de diseño para un modelo exitoso que garantice la sostenibilidad del medio.

El entrevistado presenta una serie de puntos clave para su propuesta de modelo de cambio para los CCTT que les permita adaptarse a la realidad tecnológica actual y a la crisis audiovisual (audiencias fragmentadas, dividendo digital, competencia en la emisión autonómica...) para poder asegurar su continuidad y su peso específico como medio audiovisual de servicio público en el entorno de proximidad.

Las características del modelo a seguir, en opinión del entrevistado, deben de incluir:

- Flexibilidad y adaptabilidad: no se trata de estructurar un modelo único y común para todos los centros sino de adaptarlo en cada uno de ellos a la realidad propia y específica del centro, a su realidad social, lingüística y cultural. La emisión debe de ser también proporcional al tamaño del centro, con mayor número de informativos y tiempo de emisión para los centros pluriprovinciales frente a los uniprovinciales.
- Modernización: los centros deben de adaptarse completamente a la nueva realidad tecnológica multimedia, crossmedia y transmedia y abandonar su papel de broadcaster tradicional. Los CCTT deben de aumentar su presencia en la web y las redes sociales. Son los más próximos en muchas ocasiones a la noticia y al ciudadano y deben de transmitir esa proximidad con la inmediatez y celeridad que garantizan los nuevos instrumentos digitales. El modelo debe ser a su vez ágil y

- dar salida a la información vía ventana digital: facebook, instagram, canal 24h en cuanto se produce sin esperar a la emisión programada de los informativos. Inmediatez garantizando calidad, esa es la tarea de los nuevos profesionales multimedia. Esta agilidad atraerá sin duda al público más joven, actualmente desvinculado de la producción de los CCTT e incluso de CRTVE en conjunto.
- Papel de elemento vertebrador: La red de CCTT permite la implantación periférica de CRTVE, una característica que distingue a CRTVE de otros operadores y debe aprovechar ese potencial como elemento vertebrador del país en su conjunto. La producción de emisión nacional de calidad y adaptada a los tiempos actuales debe ser un imperativo de los CCTT. El entrevistado propone que algunos informativos de ámbito nacional del canal 24 horas disfruten de una amplia participación regional con conexiones con todos los CCTT o un amplio número de los mismos. De este modo los CCTT ponen en valor su capacidad de transmitir la realidad regional de la mejor manera posible, próxima y directa.
 - Equilibrio en la programación: Los recursos y actividades del centro no deben centrarse en sus espacios de emisión tradicionalmente prioritarios como el informativo de las 14h de menor audiencia. Los recursos para la tarde-noche y el fin de semana están limitados y deben potenciarse para garantizar una mejor cobertura de cualquier evento que pueda suceder.

Otros aspectos de cambio del modelo propuesto por el entrevistado hacen mención a la necesidad de renovación generacional, ya se ha expuesto a lo largo de esta Tesis la elevada edad media y antigüedad en la empresa de la plantilla de CRTVE en general y de los CCTT en concreto con todo lo que ello implica de mayor resistencia al cambio tecnológico etc. La propuesta también reivindica un medio más socialmente participativo que facilite a la audiencia opinar y difundir los contenidos emitidos.

10.10.21. Entrevista al Director del Centro Territorial de Castilla La Mancha

Breve perfil biográfico del entrevistado

- Nacido en 1962
- Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid.
- Se incorporó a Televisión Española en el año 1982 como jefe del Servicio de Producción en Toledo.
- 1993 fue delegado comercial de RTVE
- Desde 2010 hasta 2012 labores de producción en Toledo.
- 2012 Director de RTVE en Castilla La Mancha

La entrevista fue realizada en Toledo el día 7 de agosto de 2017.

El entrevistado contestó a todas las preguntas que le fueron planteadas sin exclusión de ninguna de ellas.

Las respuestas a las preguntas cerradas del cuestionario han sido analizadas en conjunto con las del resto de entrevistados.

En cuanto a las cuestiones de campo libre, donde el entrevistado aprovechó para exponer sus puntos de vista particulares sobre la implantación de la RDC de una forma más detallada, se presentan a continuación.

Preguntas de campo libre:

- Pregunta: En caso de no haber personal específico para cubrir las nuevas categorías creadas en la RDC ej. Gestor de Contenidos ¿quién realiza su función?

Respuesta: “2 categorías, sonido y gestor de contenidos, se asumen por Op. cámara, la primera de ellas por incapacidad física del operador (cambio ajeno a la RDC)”

- Pregunta: Justifique porque su centro ha sido pionero en el proceso de RDC, si así ha sido el caso, o ha sido más tardío que otros:

Respuesta: “castilla La Mancha fue el pionero en la RDC por su cercanía con Madrid para poder trasladarse los equipos de instalación y montaje, así como ser un Centro pluriprovincial con muchas unidades informativas lejanas que tienen que adherirse al mismo.”.

- Pregunta: ¿Qué nuevas tareas tiene el Operador Vídeo en la era post-RDC?

Respuesta: “hace labores de gestor de contenidos”.

- Pregunta: ¿Qué nuevas tareas tiene el equipo de realización en la era post-RDC?

Respuesta: “Montajes, supervisión de clips en los servidores”

- Preguntado sobre los acontecimientos que justificaron el pico de noticias producidas por Castilla la Mancha para la emisión nacional en el último año, el entrevistado contestó: *“Acciones de políticos locales y la entrada del partido político Podemos en el cambio de gobierno. El incendio de Yeste”*

- Pregunta, ¿cree usted que el tiempo de elaboración de noticias se ha acortado en RDC?

Respuesta: “El directivo contesta muy satisfecho de ser pionero y acortar los tiempos.”.

En cuanto a la evaluación global de la RDC, el entrevistado justifica su alta calificación, 9 puntos sobre 10, la mayor de todas las emitidas por el personal directivo.

“Mi satisfacción personal es altísima, teniendo en cuenta que venimos de un sistema arcaico y obsoleto”

10.10.22. Entrevista al Director del Centro Territorial de País Vasco

La entrevista fue realizada en Bilbao el día 17 de agosto de 2017.

El entrevistado contestó a todas las preguntas que le fueron planteadas sin exclusión de ninguna de ellas.

Las respuestas a las preguntas cerradas del cuestionario han sido analizadas en conjunto con las del resto de entrevistados.

En cuanto a las cuestiones de campo libre, donde el entrevistado aprovechó para exponer sus puntos de vista particulares sobre la implantación de la RDC de una forma más detallada, se presentan a continuación algunos momentos significativos.

Preguntas de campo libre:

- Pregunta: En caso de no haber personal específico para cubrir las nuevas categorías creadas en la RDC ej. Gestor de Contenidos ¿quién realiza su función?

Respuesta: “La tarea del Gestor de Contenidos lo realizan indistintamente, bien el jefe de Medios o el realizador o equipo de realización.

- Pregunta: Justifique porque su centro ha sido pionero en el proceso de RDC, si así ha sido el caso, o ha sido más tardío que otros:

Respuesta: “Efectivamente fue uno de los primeros en implantarse la RDC, si bien estábamos previamente digitalizados yo creo que en función del volumen y peso de la información procesada.”.

Esquema propuesto de Procesos RDC

- Llegada del fichero e Ingesta en servidor de Madrid y CT simultáneamente
- El redactor ve las imágenes, redacta la noticia en i-news y edita en Media Central (Avid)
- El redactor graba el *off*

- El archivo (en red) pasa a realización para ok y volcado en servidor de emisión (Command)
- Pregunta: ¿Está usted de acuerdo con el esquema propuesto?, ¿matizaría algún aspecto?

El Director del Centro confirmó que la RDC se ejecutaba en el CT de País Vasco de acuerdo al proceso mostrado en el esquema, pero con algunas matizaciones, tales como:

Respuesta: “El operador de vídeo revisa y da Ok a las piezas elaboradas por los redactores que son poco expertos en montaje”.

- Pregunta: ¿Qué nuevas tareas tiene el Operador de Vídeo en la era post-RDC?

Respuesta: “Se encarga de montajes de piezas complejas y revisión junto con realización del trabajo de los redactores.”.

- Pregunta: ¿Qué nuevas tareas tiene el equipo de realización en la era post-RDC?

Respuesta: “Corrección fallos montaje por parte del redactor (antes con OP video no sucedían tanto) como de grafismo y rótulos. Descarga contenidos de productoras o agencias.”

- Pregunta: ¿Qué nuevas tareas tiene el equipo de documentación en la era post-RDC?

Respuesta: “Más que nuevas tareas lleva un ritmo más intenso que le obliga a llevar al día la revisión de imágenes y selección para archivo definitivo, debe hacerlo con premura por riesgo de que las imágenes desaparezcan del servidor

- Pregunta, ¿cree usted que el tiempo de elaboración de noticias se ha acortado en RDC?

Respuesta: “A pesar de que el tiempo se acorta, no se generan más noticias porque no las hay con lo cual el trabajador dispone de más tiempo libre.”.

En cuanto a la evaluación global de la RDC, el entrevistado justifica su calificación, 7 puntos sobre 10.

“La rapidez de la elaboración de la noticia final minutos antes de su emisión hace que la supervisión de la misma pueda no realizarse o realizarse de un modo rápido e incompleto.”

Aunque en general se encuentra bastante satisfecho con el sistema

10.10.23. Entrevista al Director del Centro Territorial de Galicia

Breve perfil biográfico del entrevistado

- Nacido en Orense en 1961
- Licenciado en Filología Hispánica y Filología Galaica por la Universidad de Santiago de Compostela.
- Trabajó en televisión de Galicia desde 1985 hasta 1987
- Comienza a trabajar en CRTVE en 1987, fundamentalmente en labores de redactor o presentador. En 1998, ejerció el puesto de jefe de informativos
- Profesor asociado de Comunicación Audiovisual de la Universidad de Santiago desde 1998 hasta 2004
- En septiembre de 2012, fue nombrado director de TVE Galicia hasta la actualidad

La entrevista fue realizada en Santiago de Compostela el día 14 de mayo de 2018.

El entrevistado contestó a todas las preguntas que le fueron planteadas sin exclusión de ninguna de ellas.

Las respuestas a las preguntas cerradas del cuestionario han sido analizadas en conjunto con las del resto de entrevistados.

En cuanto a las cuestiones de campo libre, donde el entrevistado aprovechó para exponer sus puntos de vista particulares sobre la implantación de la RDC de una forma más detallada, se presentan a continuación.

Preguntas de campo libre:

- Pregunta: En caso de no haber personal específico para cubrir las nuevas categorías creadas en la RDC ej. Gestor de Contenidos ¿quién realiza su función?

Respuesta: “La tarea del Gestor de Contenidos la realiza el jefe de Medios”

- Pregunta: ¿Esta ud. de acuerdo con el esquema propuesto?, ¿matizaría algún aspecto?

Cid confirmó que la RDC se ejecutaba en el CT de Galicia de acuerdo al proceso propuesto en el esquema.

- Pregunta: ¿Qué nuevas tareas tiene el Operador Video en la era post-RDC?

Respuesta: “Revisado de piezas y Ok de las de los redactores, montajes más elaborados para reportajes... e ingesta”.

- Pregunta: ¿Qué nuevas tareas tiene el equipo de realización en la era post-RDC?

Respuesta: “• Montaje de piezas, titulares, imágenes del día, revisar piezas, y transferencia de archivos.,”

- Pregunta: ¿Qué nuevas tareas tiene el equipo de documentación en la era post-RDC?

- *Respuesta: “Premura de documentación por el borrado de los datos a los 15 días. y metadatado”*

- Preguntado sobre los acontecimientos que justificaron el pico de noticias producidas por Galicia para la emisión nacional en el último año, el entrevistado contestó: *“Acciones sobre el caso Diana Quer, o Asumpta Basterra, los incendios de Galicia, algún naufragio, y los temporales climatológicos”*

- Pregunta, ¿cree usted que el tiempo de elaboración de noticias se ha acortado en RDC?

Respuesta: *“Más rápido excepto en momentos de saturación donde se alarga por el ancho de banda.”*

En cuanto a la evaluación global de la RDC, el entrevistado justifica su calificación, 8 puntos sobre 10.

El directivo muestra su satisfacción general, aunque reconoce que ya estaba digitalizado su centro por lo tanto se trabajaba mejor antes

10.10.24. Entrevista a la Directora del Centro Territorial de Aragón

Breve perfil biográfico del entrevistado

- Nacida en Huesca en 1978
- Licenciada en Ciencias de la Información (Periodismo) por la Universidad Cardenal Herrera-CEU de Valencia
- Trabajó en Radio Luna en 1997
- RNE en el verano de 1999 y en 2000 en TVE
- Corresponsal en España del diario digital Aquí Europa (1999-2000)
- Presentó y dirigió en TVE Aragón el programa 'El pupitre de la tele', por el circuito regional
- Presentó el informativo de tarde y noche en el Canal 24 Horas de TVE

La entrevista fue realizada en Zaragoza el día 15 de septiembre de 2017.

En cuanto a las cuestiones de campo libre, donde el entrevistado aprovechó para exponer sus puntos de vista particulares sobre la implantación de la RDC de una forma más detallada, se presentan a continuación.

EL CT de Aragón a la hora de realizar la entrevista no estaba aún digitalizado y algunas de las cuestiones planteadas dejaban dudas sobre el cometido y contenidos además de quién realizará esas tareas...

EL CT de Zaragoza se encontraba inmerso en pleno proceso de ubicación nueva de edificio y unificación de sedes, tanto para RNE como para TVE, que hasta estos momentos se encontraban separadas, esto generará sinergias.

Preguntas de campo libre:

- Pregunta: Justifique porque su centro ha sido pionero en el proceso de RDC, si así ha sido el caso, o ha sido más tardío que otros:

Respuesta: “Aragón utilizaba los recursos como en los años 80 y era difícil trabajar en estas circunstancias. Se ha pensado cambiar de sede para unificar RNE y TVE en Zaragoza, por este motivo somos de los últimos en entrar en la RDC”.

En el caso de Aragón que ha sido la única entrevista de un directivo de CT aún no digitalizado ni entrado en el sistema de RDC, ha sido muy interesante el contenido de la entrevista, porque se encuentra en el proceso de planificación del mismo y como se generan problemas de logística.

Es curioso ver, dice su directora, como TVE trabaja con magnetoscopios analógicos de hace más de dos décadas y se monta en edición lineal con dos reproductores de vídeo. Algo impensable en este medio.

Lógicamente traerá un cierto aire de modernidad a una redacción con equipamiento y sistemas muy anquilosados. Si bien es cierto que por las informaciones recibidas se genera un cuello de botella a la hora de los informativos con el nuevo sistema que esperamos que se solucione cuando a nosotros nos toque estar inmersos en la RDC.

10.10.25. Entrevista al Director de los Centros Territoriales de RTVE

Breve perfil biográfico del entrevistado

- Nacido en Barcelona en 1958

- Director de Radiocadena Española en el País vasco.
- Director de “España a las 8” y “Diario de las 2” en RNE
- Responsable de información Local de Madrid y Subdirector de Informativos.
- Antena de Plata al mejor Informativo Regional 1995 y Antena de Oro de la Federación de Asociaciones de Radio y TV.
- Director de REE (Radio Exterior de España)
- Subdirector de Centro Territoriales de RTVE
- Director de CCTT.

La entrevista fue realizada en Torrespaña el día 9 de mayo de 2018.

El entrevistado contestó a todas las preguntas que le fueron planteadas sin exclusión de ninguna de ellas.

Las respuestas a las preguntas cerradas del cuestionario han sido analizadas en conjunto con las del resto de entrevistados.

En cuanto a las cuestiones de campo libre, donde el entrevistado aprovechó para exponer sus puntos de vista particulares sobre la implantación de la RDC de una forma más detallada, se presentan a continuación.

Preguntas de campo libre:

- Pregunta: ¿Se ha tenido en cuenta su opinión para el diseño de los programas formativos desarrollados para la implantación de la RDC en los CCTT de su competencia?

Respuesta: “NO necesariamente...ingeniería lo propone, pero SÍ la organización.”

En cuanto a los cambios en la dinámica de trabajo de los distintos ámbitos ocupacionales.

- Pregunta: En su opinión, ¿cuáles, cree usted, que han sido los cambios principales en la dinámica de trabajo de los redactores tras la RDC?

Respuesta: “No estar pendiente del montador/sonido. Se traduce en más autonomía y tiempo efectivo”.

- Pregunta: ¿Ha influido este cambio de trabajo en las sinergias entre Radio y Televisión?

Respuesta: “Sí porque los redactores pueden compartir audios, para radio y TV y tienen más tiempo efectivo para el redactor.”

El Director fue preguntado por los problemas laborales que se ha podido encontrar entre todos los Centros Territoriales y nos cuenta uno que ha sido tratado en el rechazo al cambio y que tiene que ver con la polivalencia.

Respuesta: “Sí, solamente 7 redactores de Mérida (polivalencias)...hoy están pendiente de juicio, pero creo que los tribunales nos darán la razón”.

Este doctorando a día de hoy ha tenido confirmación de que una vez celebrado los juicios las sentencias han sido favorables a RTVE y le han dado la razón.

El Director aportó datos objetivos sobre el volumen de noticias generados en radio y TV informó de un aumento del número de noticias generadas. Alrededor de 200 diarias entre radio y tv.

- Preguntado sobre los problemas técnicos de los que se quejan los trabajadores. El Director nos confirma que sí, que en ocasiones ha habido problemas. Aunque matiza que NO en la emisión y que en algún Centro ha habido que modificar la escaleta puntualmente.

En cuanto a la evaluación global de la RDC, el entrevistado califica, 8 puntos sobre 10, Congruentemente con la respuesta anterior, el Director opina que con la RDC:

“Está muy satisfecho y entiende que se trabaja más rápido, ágil, eficaz y satisfactorio para los trabajadores.”

Preguntado si añadiría algo más, el Director nos abrió la espita para intentar nuevas formas de emisión...como por ejemplo la emisión y edición en la NUBE.

11. DISCUSIÓN

DISCUSIÓN

Aceptación o descarte de las hipótesis planteadas en la Metodología, a partir de los objetivos establecidos

11.1. Primera de las Hipótesis de investigación:

el proceso de implantación de la RDC en la televisión pública estatal implica el desarrollo de un ambicioso programa formativo para sus profesionales y este desarrollo formativo, así como el proceso de implantación en sí mismo, entrañan una serie de dificultades y puntos de mejora.

Se **ACEPTA**. La primera hipótesis se confirma a partir de distintos resultados de entre los obtenidos.

El programa formativo elaborado por el equipo de Ingeniería y Sistemas y el Instituto RTVE, con escasa participación en su diseño de directivos y profesionales según se refiere, se presenta con detalle en el marco teórico y Anexos. Tal y como se describe, el programa diseñado consta de un amplio número de cursos dirigidos a todos los ámbitos ocupacionales implicados en la RDC (redactores, técnicos, equipo de realización etc.) y que abarca todas los nuevos sistemas, programas y metodología utilizados en la RDC. La mayor parte de trabajadores recibió al menos 3 o 4 cursos que implicaron alrededor de 40 horas de formación por persona.

Los Directivos refieren que el programa se ejecutó en su totalidad, pues no hubo ningún curso que dejase de realizarse y en el plazo establecido para los mismos, un período de tiempo que no superó los dos meses.

El perfil de los cursos como puede verse en este estudio es eminentemente técnico y acorde al perfil de nuevas tareas y manejo de programas que lleva implícito este proceso y así lo ha reconocido gran parte de los encuestados y los directivos entrevistados.

La ejecución del programa, dada su complejidad y el amplio y diverso colectivo al que iba dirigido no ha estado exenta de ciertas dificultades, como la necesidad de

ampliar la jornada laboral, si bien esto fue compensado de diversos modos, o la ausencia en su diseño de ciertos contenidos prácticos y teóricos (ej. teoría del proceso de montaje) demandados por los profesionales. Parte de ellos, y algunos directivos, reclaman que sería adecuado un nuevo proceso de formación, aunque fuese más breve, para afianzar conocimientos una vez inicia la dinámica de trabajo en RDC.

Los profesionales de perfil menos técnico, como los informadores o redactores, encontraron el curso insuficiente en tiempo en una mayor proporción que el profesional técnico, probablemente por el perfil eminentemente técnico de las actividades formativas.

Con respecto a la implantación del proceso en sí, y dentro de un contexto de resistencia al cambio organizacional, son varias las dificultades detectadas, las cuales se han presentado en los resultados y se comentarán en esta discusión, pero pueden destacarse, las incertidumbres de los redactores ante su nuevo rol polivalente, su temor a ver reducido el tiempo de contraste de la información y los fallos de edición propios de su falta de experiencia.

11.2. Segunda de las Hipótesis de investigación:

El proceso de implantación de la RDC da lugar a nuevos ámbitos ocupacionales o categorías profesionales y también a cambios en las tareas habituales de los profesionales y/o su nomenclatura.

Se ACEPTA.

Ha quedado constancia de que han aparecido dos nuevas categorías o ámbitos ocupacionales, el Gestor de Contenidos o *Media Manager* y el *System Manager*. En la mayor parte de los centros el primero de los ámbitos ha sido asumido por profesionales de diversos ámbitos ocupacionales como complemento a su tarea original, mientras que las labores de *System Manager* se ejecutan desde Madrid. Es innegable también a partir de los resultados, que una rotunda mayoría de trabajadores han asumido nuevas tareas con la RDC, especialmente las figuras de

redactor/informador, los técnicos de medios audiovisuales y los equipos de realización y documentación.

De modo destacado, los redactores han visto sustancialmente modificada su dinámica de trabajo, tal y como se explicará a continuación.

Si bien la RDC no ha implicado en sí un cambio de nomenclatura de los ámbitos ocupacionales, más allá de las nuevas categorías definidas, sí que ha consolidado la nomenclatura establecida por el último Convenio Colectivo.

11.3. Tercera de las Hipótesis de investigación:

Las consecuencias de la implantación de la RDC suponen una mejora en el rendimiento y productividad en la redacción de noticias y una mayor satisfacción en los trabajadores.

La primera parte de la hipótesis **SE ACEPTA** y la segunda **SE DESCARTA**.

En relación a la primera, tras la RDC el volumen de producción de noticias se ha incrementado. Tanto en la producción para emisión nacional como en la local-regional. En cuanto a la producción nacional, los datos objetivos facilitados por APORTA así lo indican. Mientras que, con respecto a la producción para la emisión regional, el testimonio de los responsables de los centros estima dicho incremento en un 14%, teniendo en cuenta la muy reciente implantación del sistema en algunos centros. Las sinergias radio y TV que facilita la RDC han contribuido al aumento en el volumen de noticias generadas.

La segunda parte, no puede confirmarse en el momento de finalización de este estudio, dado que la encuesta de satisfacción global detecta insatisfacción entre la mitad de los profesionales.

Si bien es cierto que hay un número no desdeñable de trabajadores aceptablemente satisfechos con el proceso y que la mayoría de redactores refieren sentirse cómodos al trabajar con los nuevos programas de edición.

Es muy probable que el grado de satisfacción aumente paulatinamente por diversos factores como el propio proceso de resistencia al cambio que tiende a atenuarse con el tiempo (Klüber-Ross, 1971), un mayor tiempo de rodaje en las nuevas dinámicas que hará al profesional sentirse más seguro y competente en sus actividades, o incluso si se estableciera una mayor remuneración ante una mayor polivalencia y, por último, el hecho de lograr subsanar incidencias técnicas como la sobrecarga de servidores en red...

Es previsible que la tercera de las hipótesis pueda confirmarse también en un período de tiempo posterior, pues hay centros que apenas llevan unos meses de actividad, ya que aquellos centros en los que la RDC lleva implantada alrededor de dos años han mostrado niveles de satisfacción más altos que los que llevan menos tiempo.

Al margen de la confirmación o descarte de hipótesis, la discusión pasa a matizar algunos aspectos manifestados en el contraste de hipótesis y a comentar otros resultados destacables.

Representatividad de las encuestas realizadas a los trabajadores y de las entrevistas a los directivos

Es de destacar que a pesar de la reiteración en la remisión de la encuesta y de haber planteado un diseño sencillo y con rapidez de respuesta, la tasa de encuestados que respondieron a la encuesta no fue tan alta como se esperaba. Analizando la tasa de participación por centros, los más participativos resultaron ser el centro pionero en RDC en España, Castilla La Mancha, que llevaba tres años operativo en RDC en el momento de realizar la encuesta y un segundo centro, Extremadura, que había sido pionero en la digitalización de sus informativos en el año 2011. Ambos hechos pueden estar asociados a que sus trabajadores hayan tenido un mayor tiempo de reflexión sobre el proceso y sus consecuencias a lo largo de años de trabajo.

En algunos colectivos, como los técnicos audiovisuales, la representatividad de la encuesta ha sido adecuada, englobando al 61% de los trabajadores del ámbito ocupacional en toda la red de CCTT.

El proceso de implantación de la RDC ha afectado, directa o indirectamente, a los más de mil trabajadores con los que cuenta la red de CCTT de RTVE, si bien es cierto, que los profesionales administrativos o de otra índole no han sufrido el impacto que tienen con la RDC los ámbitos profesionales a los que se ha dirigido la encuesta: redactores, técnicos audiovisuales, equipos de realización y documentación, entre todos ellos la tasa global de respuesta se ha situado en torno al 21%.

Es interesante comprobar en este estudio, cuando se analizan los ámbitos ocupacionales implicados, como un porcentaje no desdeñable de trabajadores continúa utilizando la antigua denominación de su categoría, ahora ámbito ocupacional, en lugar del término establecido por el último Convenio Colectivo de CRTVE. Esto demuestra cuán arraigados están algunos términos en un determinado colectivo y nos indica, indirectamente, que muchos profesionales llevan largo tiempo trabajando en el medio porque utilizan términos anteriores a los establecidos por los dos convenios anteriores de la empresa. Este perfil profesional suele manifestar una mayor tendencia a la resistencia al cambio (Zuinaga de Mazzei, 2014), tal y como se comentará más adelante.

Por su parte, los directivos aportaron información completa y detallada sobre la estructura y dotación de recursos humanos de sus respectivos centros, previa y posterior a la implantación de la RDC. Todos los centros seleccionados para la entrevista son centros importantes que manejan un adecuado flujo de información, estando todos ellos dotados de unidades informativas, dado que se trata de CCTT de gran tamaño, pluri-provinciales y descentralizados.

Los centros seleccionados, para realizar la entrevista en profundidad a su directivo, cinco de un total de catorce existentes, fueron diferenciados en función de si sus informativos estaban digitalizados o no previamente, antes de la RDC, es decir, que algunos o todos de sus redactores de TV ya elaboraban las noticias con edición no lineal de video (Avid,

Edius), aun careciendo de todo el sistema de envío y archivo de noticias, etc... propios de la RDC.

11.3.1. Desarrollo y cronograma del proceso de implantación de RDC

El Director de CCTT confirmó que a fecha junio 2018 el proceso de implantación de la RDC se había completado en 75 sedes autonómicas de CRTVE entre centros y unidades territoriales dependientes de los mismos, aunque exactamente ha sido en 62 sedes, según ha comprobado este doctorando. Dado que a fecha junio 2018 faltaban por completar el proceso el CT de Andalucía y sus unidades informativas, el CT de Baleares y las UI Especiales de Ceuta y Melilla. El tiempo de demora con respecto al cronograma inicial, de alrededor de dos años, se derivó de un retraso de ejecución de ciertas infraestructuras necesarias para la reubicación física de algunos centros y para facilitar las sinergias entre Radio y TV. El CT de Aragón, por ejemplo, ha sido uno de los últimos en implantar la RDC, tras haber reorganizado sus sedes de radio y TV en la ciudad de Zaragoza, y trasladarse a un nuevo centro unificado, según explica su Directora.

De la información obtenida fundamentalmente de las entrevistas a Directivos se puede establecer que el proceso de implantación de la RDC se concretó en cada centro en un plazo medio de 1 a 3 meses, desde el momento en que se recibieron los primeros equipos hasta la primera emisión en RDC. Todos los entrevistados refirieron ajustarse al cronograma previamente establecido para la primera emisión una vez iniciado el proceso. Los centros más pioneros en la implantación fueron seleccionados por su proximidad geográfica a Madrid o su peso mediático. Algunos centros que previamente habían digitalizado sus informativos, como Galicia o Extremadura, retrasaron la implantación de la RDC probablemente porque ya disfrutaban de muchas de las ventajas de la era digital y sufrían de una menor premura a la hora de iniciar el nuevo sistema.

11.3.2. Modificaciones en los recursos humanos y en la dinámica de trabajo de los profesionales

En cuanto a los recursos humanos, cuya organización no es competencia de los directivos, sino de la Gestión de Recursos Humanos de RTVE, los Directivos entrevistados afirmaron que, tras la implantación de la RDC, no se han producido cambios en el número de plantilla en ningún caso ni centro. Sí, ha habido, excepcionalmente, cambios en el ámbito ocupacional de algún trabajador y, muy frecuentemente, como se expone con detalle en los resultados, en las actividades realizadas por cada categoría, especialmente en los ámbitos ocupacionales de redactor y técnicos de medios audiovisuales.

En cuanto a la aparición de nuevos ámbitos ocupacionales tras la RDC, estas han sido, como ya se ha comentado, las figuras de *Media manager*, o Gestor de Contenidos, y *System manager*. Los Directivos refieren que la primera de estas categorías se ha asumido en cada centro por diferentes profesionales, mientras que la segunda ha quedado bajo la responsabilidad de trabajadores ubicados en Torrespaña, en el centro nodal del desarrollo de la RDC. Es responsabilidad del *System manager* la gestión de almacenamiento y ordenamiento de toda la información recibida en HD desde los centros territoriales. El proceso es complejo y su asunción por parte del centro nodal, simplifica la labor de mantenimiento de la información generada por parte de los CCTT, que solo custodian copias en calidad estándar y las emisiones que han sido generadas en HD.

Se confirmó a través del testimonio de directivos entrevistados y trabajadores encuestados, la plena puesta en marcha de los nuevos procesos de la RDC en todas las labores profesionales, certificando la implantación completa del nuevo sistema en la red de centros y unidades informativas dependientes de los mimos.

Al igual que opinan los Directivos, una gran mayoría de trabajadores refiere, en la encuesta realizada, haber sufrido modificaciones en las tareas propias de su ámbito ocupacional, tras la implantación de la RDC. La adquisición de nuevas tareas afecta especialmente a los ámbitos profesionales de técnico audiovisual y redactor, así como también al equipo de realización y documentalista. El hecho de que estos colectivos sean

los más afectados por la introducción de la RDC, también se puede deducir a partir de las entrevistas al equipo directivo.

Este es un resultado esperable, dado que la nueva dinámica de trabajo en la RDC va a implicar especialmente a estas categorías, pero los resultados del presente estudio confirman la implantación en la red de centros de esta nueva sistemática de trabajo en los ámbitos ocupacionales referidos.

11.3.3. Modificación en la dinámica de trabajo del redactor

Las nuevas tareas que realiza el redactor competen fundamentalmente a la edición y montaje de las piezas informativas, según los resultados de la encuesta. Un amplio porcentaje de redactores, 91%, utiliza de rutina la herramienta de edición de video Avid Media Central y el 85% refieren haber dejado de editar en cabina, acompañados del operador de video. En los CCTT donde puntualmente se mantiene la edición tradicional, esto puede ser debido al rechazo a la asunción de nuevas tareas por parte de ciertos redactores, aunque más probablemente se trate de colaboraciones puntuales de los técnicos audiovisuales en montajes de mayor complejidad. Esta última afirmación se apoya en el resultado obtenido en la encuesta a los técnicos/operadores de video que refieren no haber abandonado por completo la edición en más de la mitad de los casos. El montaje tradicional se mantiene casi exclusivamente en los CCTT no digitalizados previamente y probablemente tienda a desaparecer con un mayor tiempo de rodaje del sistema, dado que en algunos centros la RDC apenas lleva unos meses implantada.

De todos modos, en lo que concierne a las tareas de edición y montaje de noticias de modo autónomo por parte del redactor, se detecta cierta disparidad entre la información recogida mediante las encuestas con respecto a la información obtenida mediante las entrevistas a directivos. Todos los directivos afirman que sus redactores han implantado la nueva dinámica de tareas, mientras que, como se ha visto, algunos trabajadores encuestados de la categoría redactor refieren no haberlo hecho, en concreto algunos no realizan de modo autónomo el montaje de la noticia por las razones ya expuestas entre las que podría existir un cierto rechazo al cambio y/o mecanismos de boicot.

De lo obtenido en las fuentes de información manejadas, se podría deducir, que pese al cambio sustancial que supone este nuevo sistema en la dinámica del redactor, este parece haberlo asumido en la mayoría de casos sin mostrar una especial resistencia. Sin embargo, el director de CCTT aporta el dato de que existen varias denuncias al respecto en Magistratura, siete en concreto y todas ellas de un mismo CCTT. El centro del que proceden los denunciados RDC ha implantado plenamente la RDC, sin embargo, existen estas denuncias sobre la ampliación de tareas y la mayor polivalencia de los redactores, que exigen sean compensadas económicamente.

La adquisición de nuevas tareas por parte de los profesionales solo se acompaña de una reducción en el número de otras tareas que realizaban en un tercio de los encuestados. Esto podría implicar una cierta sobrecarga de trabajo y, a su vez, dificultar la adaptación al nuevo proceso. El incremento de tareas, unido a la falta de rodaje en las mismas, parece implicar un aumento del tiempo dedicado a la elaboración de la noticia global o una reducción del tiempo que se dedica a otras tareas.

El empleo de la nueva herramienta de edición por parte de los redactores (AVID Media Central), implica para casi un 60% de los encuestados, una reducción en el tiempo que dedican a la redacción de la noticia, otros mantienen ese tiempo a expensas de aumentar el tiempo global de elaboración de la noticia. Los testimonios de los redactores sugieren que el nuevo tiempo dedicado a las tareas de edición, podría afectar al contraste adecuado de las fuentes de información. Los redactores incluyen también la rapidez en la emisión de noticias tras la RDC como otro factor que disminuye el rigor en la elaboración y documentación de la noticia y el contraste de las fuentes. Estos aspectos es probable que sean subsanables con un mayor tiempo de práctica en el nuevo sistema.

Los Directivos opinan que las nuevas herramientas de edición en manos de los redactores deberían lograr redactores más autónomos y acortar el tiempo de elaboración de las noticias. El Director de CCTT y cuatro directores de los cinco entrevistados, opinan que con la RDC se ha acortado el tiempo de elaboración de las noticias. El Director del CT de Extremadura opina, por el contrario, que el tiempo que se había ganado con la digitalización de los informativos se ha incrementado con la llegada de la RDC en un 20% sobre la reducción de tiempo conseguida con la digitalización.

Es de destacar que aquellos centros previamente digitalizados ya habrían notado previamente una agilización en el proceso de elaboración de noticias y por tanto el impacto de la RDC ha sido menor. Mientras que en los centros que carecían de digitalización previa la percepción de una reducción en los tiempos ha sido más sustancial. Es de destacar la carencia de elementos objetivos de evaluación de los tiempos empleados en la redacción de noticias.

Pese a la percepción negativa de los tiempos de elaboración y redacción de la noticia por parte de los redactores, estos, en su mayoría, se encuentran satisfechos con la herramienta de edición Avid Media Central, a pesar de las dificultades inherentes al proceso de edición que ya se han comentado. En cuanto a la edición de piezas elaboradas desde otro centro o unidad informativa diferente al propio, un nuevo aspecto de la RDC que afecta a dos tercios de los redactores, en general, no parece incomodarles significativamente.

Los redactores manifiestan ser plenamente conscientes de su **nuevo rol polivalente** tras la digitalización y RDC y lo asumen con un grado variable de satisfacción e incertidumbre como ya ha sido descrito (Magallanes, 2014) (Soria Saiz, 1989). Aquellos que refieren estar menos satisfechos ven un riesgo mayor de distorsión del papel tradicional del redactor asociado a esta nueva polivalencia. Los avances tecnológicos futuros como el MOJO (Mobile Journalism), ya operativo en algunos CCTT, van a exigir todavía una mayor dimensión polivalente del redactor que tendrá que ir asumiendo la sucesión de cambios y potenciar aún más sus capacidades digitales (Scolari, 2008) (Martínez Gutiérrez, 2013).

Dentro de este nuevo carácter polivalente de los redactores viene a añadirse la posibilidad que oferta la RDC de facilitar la **actividad sinérgica** entre las redacciones de Radio y Televisión, tal y como se desprende de los datos de las entrevistas y encuestas a los trabajadores. Este aspecto es remarcado también por el Director de CCTT. Según los Directivos de los cinco centros encuestados esta actividad sinérgica no existía previamente a la RDC en ninguno de los centros, ni aún en aquellos cuyos informativos estaban ya digitalizados previamente. En las encuestas, casi un 50% de los redactores encuestados refieren dedicarse a Radio y TV tras la RDC. Los cambios de infraestructuras en muchos CCTT, donde se han fusionado las sedes de Radio y

Televisión, se han orientado en muchos casos a buscar estas sinergias. Estas se han establecido, tras la RDC, incluso en CCTT donde sigue existiendo una separación física de las sedes o redacciones como es el caso del CCTT de Galicia. En la redacción unificada los redactores de TV pueden pasar también a elaborar noticias de radio y viceversa. Como se ha expuesto en el marco teórico, el proceso de potenciación de sinergias iniciado en 2012 en CRTVE ha incrementado el volumen de producción en la forma de 580 horas de contenidos (RTVE, Memoria de CCTT, 2017), sin embargo, no está exento de complejidad dadas las divergencias de los sistemas que se manejan en el marco teórico radio (Dalet) frente a televisión (Avid). Además, los trabajadores han denunciado la pérdida de peso de la información de Radio frente a TV como ya se ha comentado previamente (RTVE, hoja sindical UGT, 2017). Los Directores entrevistados han señalado que de momento son colaboraciones puntuales y que los redactores de Radio y TV siguen funcionando habitualmente de modo independiente.

11.3.4. Modificación en la dinámica de trabajo del técnico audiovisual o de video

Los cambios en la forma de editar la noticia, también han implicado cambios en el rol profesional del técnico audiovisual o de vídeo. La muestra de estos ámbitos ocupacionales es bastante representativa, tal y como se afirma en el primer párrafo de esta discusión, y permite extraer algunas conclusiones interesantes, tales como que estos profesionales no han abandonado completamente el proceso de edición, fundamentalmente visionado, montaje de sumarios, compactado y probablemente tareas de apoyo al redactor en el montaje de piezas más complejas y reportajes más elaborados. Estas categorías parecen lamentar el hecho de haber abandonado la edición, al menos de forma parcial. Resta parcialmente validez a algunas preguntas planteadas a este colectivo, el hecho de haber recibido numerosas respuestas de NS/NC, lo cual implica, bien una mala redacción de la pregunta o tal vez la existencia de una cierta confusión por parte de los trabajadores en cuanto a sus nuevos roles y/o a las tareas que tiene que desempeñar en la RDC.

Las nuevas tareas de este colectivo, referidas por más del 50% de los encuestados hacen referencia a las labores de ingesta y borrado de archivos.

En cuanto a los profesionales de este ámbito ocupacional, si bien, fundamentalmente emplean su tiempo de trabajo en reportajes complejos y en supervisar el montaje de piezas pequeñas realizado por el redactor, es variable según los centros que asuman otras competencias propias de la RDC como las labores del gestor de contenidos o Media Manager.

11.3.5. Modificación en la dinámica de trabajo del equipo de realización

Con respecto a los cambios que implica la RDC para el equipo de realización, los directivos afirman que también realizan la supervisión de las piezas elaboradas por los redactores especialmente en lo que concierne a aspectos de grafismo y rotulación como fondos de *vidi wall*. También interviene en la descarga de contenidos digitales que provienen de fuentes ajenas como otras productoras o agencias de noticias.

Es inherente al proceso de aprendizaje por parte del redactor del proceso de edición y montaje de las noticias el que se produzcan una serie de errores, de ahí la importancia de las labores de apoyo y supervisión por parte de operadores de vídeo y equipo de realización, quienes previamente se encargaban de estos procesos. Es previsible que en fases ulteriores del proceso esta labor sea menos requerida lo cual facilitará la operatividad del proceso.

11.3.6. Modificación en la dinámica de trabajo del documentalista

Las nuevas tareas del documentalista se centran en las labores de metadato. Los directivos son conscientes de la mayor presión que tienen estos profesionales por la celeridad con la que se exige el borrado de archivos de los servidores en el sistema RDC, plazo que no debe superar los quince días después de su ingesta en el sistema. A diferencia del Media Manager que se dedica fundamentalmente a la gestión técnica de los archivos de video y borrado de los mismos, el documentalista centra su actividad en la

custodia y adecuado registro y archivo para facilitar la localización de cualquier archivo dentro del fondo documental de un modo ágil y rápido.

11.3.7. Adecuación del programa formativo diseñado para la RDC

El instituto RTVE ha organizado el programa formativo cara a la implantación de la RDC en la red de centros. El tiempo medio de desarrollo del programa formativo a nivel individual de cada centro fue un mes según informaron los Directivos entrevistados. Estos también refirieron que todos los cursos programados fueron realizados según el esquema previsto, no supieron, sin embargo, precisar con exactitud el número de cursos ni de horas recibidos por sus trabajadores.

Los encuestados refieren haber recibido una media de tres cursos, siendo mayor el número de cursos entre los profesionales técnicos, dato refrendado por el Director de CCTT. Los profesionales recibieron una media de 40 horas de formación, aunque en un rango bastante variable y sin diferencia de horas significativa entre ámbitos ocupacionales. Sin embargo, los redactores se mostraron más insatisfechos con la duración que los profesionales técnicos, también aquellos que recibieron menos de 35 horas de formación se mostraron menos satisfechos.

En el diseño del programa recibido por los trabajadores, se tuvo en cuenta puntualmente la opinión de los directivos, aunque exclusivamente en labores organizativas y no del diseño del programa. El programa fue diseñado inicialmente por el equipo de Ingeniería y Sistemas de RTVE y posteriormente desarrollado operativamente por el Instituto de RTVE, responsable de la formación del conjunto de trabajadores de la Corporación. El Director de CCTT reconoce no haber participado en el diseño, pero sí contribuir de manera importante a la parte organizativa.

En cuanto al diseño en sí, pese a no haber contribuido al mismo, los directivos lo han encontrado fundamentalmente adecuado, con la sugerencia de algunos de fraccionar la formación en dos tiempos para un mejor aprovechamiento, recibiendo un segundo

proceso formativo de refuerzo tras la implantación de la RDC, este último aspecto también es compartido por los trabajadores encuestados.

En cuanto a la satisfacción de los trabajadores con el Plan de Formación recibido se pueden extraer varias conclusiones. El grado global de satisfacción ha sido dispar con solo la mitad de los trabajadores satisfechos. Los profesionales técnicos se encontraron más satisfechos que los redactores, probablemente por el perfil más técnico de los cursos, que han sido descritos con detalle en el marco teórico.

Comparando la estructura y diseño de los cursos con las nuevas tareas y roles de los profesionales, el programa formativo parece ser, al menos de modo teórico, acorde con los objetivos de la RDC, por ejemplo, se ejecutaron cursos de la herramienta Avid Media Central orientados a los redactores o de ingesta de archivos diseñados para los técnicos audiovisuales dado que sus nuevas tareas implicarán el montaje y edición de archivos en el caso de los redactores y las labores de ingesta en el caso de los técnicos.

Sin embargo, los profesionales encuestados opinaron solo en la mitad de los casos que estas actividades formativas se ajustaban adecuadamente a las necesidades de sus nuevas tareas en RDC, incluso en el colectivo de redactores menos de la mitad estuvieron conformes con estas actividades formativas. En las preguntas de campo libre han especificado aspectos concretos de la formación que han echado en falta, estos han sido muy diversos según la categoría profesional y probablemente en función del nivel de cada profesional, con puntos de coincidencia como la carencia de prácticas y la necesidad de reforzar conocimientos una vez puesto en marcha el nuevo sistema RDC.

El programa se ejecutó en gran parte fuera de la jornada laboral, aunque algunos centros como Galicia consiguieron ajustarlo a la misma. Así lo confirman encuestados, directivos entrevistados y director de CCTT. Este asunto deriva de cuestiones organizativas e incompatibilidad de la formación con las tareas de emisión de los centros. Por lo que ha sido referido, el esfuerzo de los trabajadores fue compensado vía remuneración de horas extra o entrega de días de asueto. El hecho de realizar la formación fuera de la jornada laboral ha sido valorado negativamente por los directivos y considerado adecuado por

parte del Director de CCTT, probablemente al considerarlo una incidencia difícilmente sorteable.

Los trabajadores, sin embargo, se han mostrado conformes con el horario en su mayoría, incluso cuando este ha superado en un 75% del tiempo fuera de jornada laboral, probablemente por este hecho ha sido compensado adecuadamente de la forma descrita por los directivos. Está descrito que adecuados mecanismos de compensación e incentivación minimizan la resistencia al cambio en las organizaciones y empresas (Zuinaga de Mazzei, 2014).

11.3.8. Incremento de productividad en el volumen de noticias tras la RDC:

Intentando evaluar de un modo más objetivo los cambios inducidos por la RDC en cuanto a la producción audiovisual generada. Se ha analizado el volumen de documentos audiovisuales y por tanto de información generado tras la RDC con respecto a la etapa previa.

En cuanto al volumen de noticias para emisión nacional elaboradas por los CCTT (aportaciones), el sistema APORTA suministra datos objetivos que confirman un incremento en dicho volumen tras la extensión de la RDC en la red de centros, estimado en unas 250 horas más de aportaciones al circuito nacional.

Este incremento en el volumen de noticias ha sido mayor en el medio televisivo que en Radio. Esta diferencia puede explicarse, al menos parcialmente, por el hecho de que en Radio se utilizaba previamente a la RDC el *sistema Dalet* que ya facilitaba un flujo más rápido. Mientras que en TV la llegada de la herramienta Avid, teniendo en cuenta la falta de digitalización previa a la RDC de la mayoría de los centros, ha implicado un incremento del volumen de documentos intercambiados. Dado que en el espacio temporal estudiado no se ha detectado ninguna otra modificación sustancial, podría atribuirse a la RDC el mayor peso en este incremento de volumen.

La producción de informativos de los CCTT para la emisión nacional ha abordado temática diversa desde crímenes, incendios, fiestas emblemáticas a eventos de corte político, tal y como exponen los resultados. Esta producción refleja el valor que tienen los medios de proximidad en la génesis de información de interés nacional como servicio público (Moragas, Garitaonandía y López, 1999).

En cuanto a la producción a nivel autonómico de material audiovisual, los Directivos entrevistados han aportado datos que confirma a su vez un incremento medio del 14% en los documentos generados tras la RDC con un incremento de setenta noticias mensuales por centro dentro solo del ámbito televisivo. El Director de CCTT matiza y completa esta información mostrando un incremento de doscientas noticias mensuales más por centro entre Radio y TV. En este incremento de volumen tiene sin duda influencia el incremento de sinergias entre Radio y TV producido tras la implantación de la RDC en los centros. Especialmente se ha incrementado el volumen de documentos generados desde los CCTT de TV a los de Radio como confirman otras fuentes (RTVE, Memoria Dirección de CCTT, 2017).

Un subgrupo del total de encuestados y especialmente de los redactores tienen la percepción de disponer de menos tiempo para elaborar noticias, sin embargo, esta percepción no se corrobora con el número de noticias generadas a nivel local, que es objetivamente mayor, ni de piezas enviadas a Madrid.

Los redactores encuestados no parecen tener la percepción de este incremento en el número de noticias, menos de un tercio piensan que este hecho se ha producido. Pese a que el sistema es teóricamente más ágil, probablemente cierta reticencia a la implantación del nuevo sistema podría influir en la percepción del redactor de la falta de incremento en su capacidad de elaborar noticias en cuanto a número diario.

El mencionado incremento en el flujo de información y documentación audiovisual que se deriva de la unión de todos los centros sin duda contribuye a favorecer la cohesión interterritorial entre otras funciones de Servicio Público de RTVE.

11.3.9. Satisfacción con el proceso de implantación de la RDC:

A diferencia de los trabajadores que muestran un significativo porcentaje de insatisfacción, prácticamente la mitad de los encuestados suspenden en escala de 1 a 10 al proceso de la RDC y un tercio de ellos no encuentran ningún aspecto de mejora, los directivos en conjunto, incluido el Director de CCTT, se encuentran globalmente satisfechos.

En general, los Directivos de los centros no digitalizados previamente refieren un mayor nivel de satisfacción que aquellos que ya disfrutaban de la operatividad de las herramientas de digitalización previamente. Incluso uno de estos suspende al proceso de implantación de la RDC, exponiendo de manera somera y reflexiva sus críticas.

Este Director, Urbano García Alonso, responsable del CT de Extremadura es una persona extremadamente comprometida con la modernización de los CCTT y su adaptación a la nueva realidad tecnológica actual multimedia. Tiene el convencimiento de que esta adaptación es el único camino que puede permitir a la red de CCTT mantener su papel vertebrador como modelo de servicio público dentro de CRTVE. La Corporación, gracias a su red de CCTT, puede garantizar conexiones desde una amplia extensión de territorios, siendo este un rasgo diferencial y exclusivo frente al resto de cadenas que sin duda CRTVE y cada uno de sus centros deben poner en valor.

El proceso de modernización de los CCTT se plantea a través de su conversión en centros de producción multimedia, crossmedia y transmedia, traspasando su carácter tradicional de meros “broadcaster” de radio y televisión con el objeto de dar respuesta a una nueva sociedad. Más allá de este objetivo común, cada centro debe de saber adaptarse a su entorno específico.

La propuesta de modelo de García Alonso puede leerse con mayor detalle en los Anexos.

Los Directores de los centros digitalizados previamente, lo comparan con la situación previa y refieren, como ya se ha comentado, una pérdida de agilidad con el nuevo proceso en relación a problemas técnicos y de saturación de servidores.

Muy probablemente, la resistencia al cambio inherente a cualquier modificación en la dinámica de trabajo, que ha sido ampliamente descrita en el marco teórico, juega un importante papel en el grado de insatisfacción de los profesionales.

Como factores específicos de este colectivo que incrementan la resistencia al cambio se deben señalar, la antigüedad de la plantilla en esta empresa y la edad avanzada de los profesionales, factores que se han asociado con mayor reticencia al cambio. El cambio siempre se acompaña de una sensación de incertidumbre y miedo por parte del profesional de perder su status o su marco de referencia en la empresa, y este hecho lógicamente aumenta ante un mayor tiempo de trabajo en la misma. El carácter de empresa pública con dificultad de despido, únicamente vía expediente de regulación de empleo (ERE), como el acontecido en 2006, es otro factor que tiene influencia en la resistencia al cambio.

En cuanto a la presentación de manifestaciones de rechazo al cambio organizacional, de acuerdo a patrones previamente descritos como el bloqueo (Young A, 2000), éstas se presentaron solo de forma excepcional, por ejemplo, los redactores que rechazaron hacer la edición de piezas, y apenas han interferido en la implantación de la RDC. Las dificultades que se han presentado en la implantación en el flujo de producción de noticias, guardan más relación con la falta de rodaje del sistema, subsanable con el tiempo de práctica o con problemas técnicos que se comentarán más adelante que no verdaderamente con un sabotaje al cambio.

Entre los trabajadores, no se encuentran categorías profesionales que asocien un mayor o un menor grado de satisfacción. Pero en cuanto a los distintos CCTT, se encuentran niveles de satisfacción más altos, superiores a 6 puntos, en centros que llevan más tiempo de implantación, en concreto Castilla La Mancha o Navarra y que no estaban previamente digitalizados. Esta mayor satisfacción podría explicarse de acuerdo a las etapas de duelo asociadas al cambio organizacional (Klüber-Ross E, 1971), porque a mayor tiempo de trabajo con el sistema, mayor probabilidad de que los trabajadores ya se encuentren en la última etapa del proceso o etapa de integración o aceptación del cambio. Por otra parte, aquellos que no estaban previamente digitalizados sin duda valoran positivamente los

cambios positivos derivados de la digitalización que trae consigo la implantación de la RDC.

Se puede apreciar, tanto a partir de los datos de entrevistas a directivos como de las encuestas, que los centros previamente digitalizados presentan un grado de satisfacción inferior. Como ya se ha comentado, aportaciones positivas de la RDC que se derivan de los aspectos digitales, ya habrían sido disfrutadas por los CCTT previamente digitalizados, por lo tanto, su percepción de mejoras con la RDC ha sido menor. Además, como ya ha sido descrito en el marco teórico, la resistencia al cambio se incrementa con una sucesión de cambios secuenciales, por lo tanto, podría haber un cierto efecto sumatorio del proceso de adaptación que supuso el cambio a la digitalización previamente. Aunque podría considerarse también, que el hecho de estar acostumbrado a los cambios, podría facilitar la asunción de nuevas prácticas por parte de los profesionales.

Como tercer factor que podría haber influido en este mayor porcentaje de insatisfacción en centros previamente digitalizados, cabría comentar ciertos aspectos técnicos negativos derivados de la sobrecarga de servidores que se ha producido con la incorporación secuencial de CCTT a la RDC y pueden haber tenido su influencia en el bajo grado de satisfacción. Dado que estos aspectos negativos, son técnicamente solventables y se encuentran actualmente en vías de solución, es previsible que el grado de satisfacción global de los trabajadores con la RDC pueda aumentar en un futuro próximo.

A pesar de que los directivos se muestran más satisfechos con la RDC que los trabajadores, comparten con estos puntos críticos, como los problemas técnicos descritos o incluso una falta de tiempo para contrastar noticias. El Director de CCTT refiere la presencia de problemas técnicos por el uso simultáneo de los servidores por varios CCTT, que influyen no en tanto en la emisión de noticias, pero sí en la preparación previa provocando cambios de escaleta, al no haberse recibido a tiempo las imágenes necesarias para la emisión de una noticia determinada. Esta sobrecarga viene derivada del uso en red y simultáneo de los servidores compartidos por parte del conjunto de todos los centros territoriales. Estos problemas técnicos pueden haber tenido influencia en el grado de insatisfacción de los trabajadores, especialmente de los centros ya previamente

digitalizados que han visto ralentizarse procesos que ya tenían instaurados y funcionando perfectamente.

En cuanto a aspectos específicos de las bondades del sistema RDC como mayor agilidad, autonomía o rigurosidad. El sistema ha sido valorado de manera irregular en cuanto al concepto de agilidad, por los aspectos de falta de ancho de banda a la hora de emisión ya comentados, con menos de la mitad de los profesionales satisfechos con este aspecto.

La mejora aportada por la RDC más valorada entre los trabajadores es la autonomía del profesional, especialmente entre los redactores.

La rigurosidad, tal y como se ha comentado por la inmediatez en el flujo de noticias que dificulta su correcta revisión, ha sido un factor positivo poco valorado por los trabajadores, opinión que es compartida también por algún directivo.

Los directivos en general valoran más frecuentemente estos tres aspectos, probablemente porque están más informados sobre las bondades de la RDC, estando incluso convencidos de que será beneficioso para los profesionales, aunque estos no sean conscientes de este hecho en fases iniciales de implantación.

En general, a pesar de cierto grado de insatisfacción con el proceso en global y en los aspectos particulares de satisfacción evaluados, donde la resistencia al cambio sin duda tiene un peso importante, la profesionalidad del colectivo es presumible que haya facilitado que la implantación de la RDC se haya conseguido en un plazo de tiempo breve, en un período temporal de tan solo 2 o 3 meses, el profesional recibe la formación específica y empieza a trabajar con el nuevo sistema, incluso sin haber experimentado el proceso de digitalización previa. Además, asegurando el mantenimiento de un flujo de trabajo adecuado.

Probablemente, alguna de las medidas preventivas de la resistencia al cambio no se realizaron adecuadamente, especialmente los procesos de comunicación e información, dado que los propios directivos de los CCTT refieren haber sido escasamente consultados por ejemplo en el desarrollo de los programas formativos específicos. Sin embargo, otros aspectos, como asegurar una adecuada compensación por las horas extra laborales dedicadas a la formación específica, sin duda facilitaron el cambio entre los trabajadores.

Es un punto importante para aceptar el cambio, tal y como explican los directivos, el hecho de que las condiciones laborales (número de plantilla, salario) de los trabajadores no se hayan modificado tras la RDC, sin duda en este hecho ha influido el carácter público de esta empresa y su visión institucional.

A pesar de que la resistencia al cambio de los trabajadores podría no haber tenido excesiva repercusión en el éxito del cambio a la RDC y su puesta marcha operativa, hubiese sido deseable mejorar ciertos aspectos de la planificación en aras de lograr una mayor motivación e implicación de los profesionales en el cambio, aspectos que se relacionan con una mayor probabilidad de éxito en la implantación del cambio organizacional (Campbell, 1993). Estas medidas, tales como la mejora de la comunicación, la planificación de los tiempos y del diseño del proceso formativo específico, teniendo en cuenta la opinión de los receptores, deberían tenerse en cuenta para los próximos cambios organizacionales que se avecinan en RTVE.

11.3.10. Futuras líneas de investigación

Las mejoras de la RDC se verán superadas en un futuro próximo por un nuevo salto tecnológico que será la edición y realización de informativos en la nube sin un proceso de ingesta asociado que está en desarrollo. Se trata del Laboratorio de Innovación en informativos (HUB apoyado en tecnología móvil y 5G, que incluye labores de grabación y edición a través de dispositivos móviles (MOJO, *Mobile Journalism*), el metadato automático de personas y lugares, la creación de decorados virtuales y la emisión internet- IP a través de tecnología 5G. Esta tecnología ya ha sido utilizada por el CCTT de Castilla La Mancha, utilizando cámaras inalámbricas de alta definición en julio de 2018 durante la última edición del Festival Internacional del Teatro Clásico de Almagro (Ciudad Real).

Todo esto es un ejemplo de la certeza de que cualquier cosa que hoy sucede, se habrá cambiado ya al día siguiente. Heráclito ya lo dijo hace más de 2000 años: “nadie puede bañarse dos veces en el mismo río”. Todas las organizaciones están en movimiento continuo y dinámico lo cual exige a sus trabajadores y directivos una alta capacidad de

adaptación al cambio, manteniendo una mentalidad abierta frente al mismo con la capacidad de acoger y desarrollar buenas iniciativas y desechar las inconvenientes.

12. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. El presente trabajo de Tesis Doctoral ha permitido determinar que el proceso de implantación de la Redacción Digital Centralizada se ha completado, entre 2014 y 2018, en prácticamente toda la red de Centros Territoriales de RTVE, lo que incluye en el momento de finalización del estudio a 62 sedes de un total de 76, entre CCTT y Unidades Informativas.
2. Este estudio ha establecido que se ha producido una demora con respecto al cronograma inicial, la cual se ha relacionado con el retraso en las obras de las infraestructuras necesarias para unificar las sedes de Radio y TV.
3. Así como, que el primer centro en iniciar sus emisiones en RDC ha sido Castilla-La Mancha el cual fue seleccionado por su proximidad al núcleo nodal. El último CCTT en implantar la RDC ha sido Aragón por retrasos en las infraestructuras.
4. Se concluye a su vez que la RDC no ha ocasionado modificaciones en el número de trabajadores, pero sí ha dado lugar a la aparición de nuevos ámbitos ocupacionales como el Gestor de Contenidos.
5. Pero que la RDC ha supuesto un incremento en el número de tareas para determinados ámbitos ocupacionales, lo que implica unas necesidades de formación y un período de adaptación, aunque no necesariamente más tiempo de trabajo dada la agilidad del sistema.
6. Los cuatro ámbitos ocupacionales donde la implantación de la RDC ha supuesto un mayor cambio en la dinámica de trabajo son los redactores, técnicos de equipos audiovisuales y los miembros de los equipos de realización y documentación.
7. Los principales cambios recogidos en este trabajo en cuanto a la dinámica de trabajo del redactor se relacionan con las tareas de edición y montaje de noticias.
8. De los datos de este estudio se deduce que los pocos redactores que no han incrementado ni modificado sustancialmente el número y el tipo de tareas tras la

- RDC pertenecen a centros cuyos informativos ya estaban digitalizados previamente.
9. Y que, en general, el uso de las nuevas herramientas de edición digital, que facilitan su autonomía, parecen ser bien aceptado por los redactores, si bien podría restarles en un principio, por falta de experiencia, cierto tiempo en las áreas más vinculadas a la actividad periodística como la redacción de las noticias y el contraste de fuentes.
 10. A su vez los redactores resultan ser plenamente conscientes de su nuevo rol multifuncional con la RDC. Este rol polivalente se ha registrado que les genera un grado variable de satisfacción e incertidumbre sobre su influencia en el rol tradicional del redactor.
 11. Dentro del rol polivalente del redactor se deben incluir el incremento de sinergias entre radio y televisión con la RDC, especialmente desde el medio radio hacia el televisivo que este estudio demuestra han sido incrementadas tras la RDC.
 12. La inexperiencia inicial del redactor en el proceso de edición de noticias podría justificar que los operadores de video y el equipo de realización no haya abandonado por completo dicho proceso, encargándose de la edición de noticias de mayor complejidad.
 13. Podemos afirmar con datos objetivos obtenidos en el trabajo de campo de la presente tesis, que el volumen de producción de documentos audiovisuales por parte de los CCTT de CRTVE se ha incrementado con la RDC, tanto en la producción para la emisión nacional como regional.
 14. Y que el grado de satisfacción con la implantación de la RDC ha sido mayor entre los directivos entrevistados que entre los profesionales encuestados.
 15. En base a nuestros resultados, los centros que estaban previamente digitalizados han referido un menor grado de satisfacción que puede explicarse por tres motivos: haber disfrutado previamente de las ventajas de la digitalización, mayor

- resistencia tras dos procesos sucesivos de cambio y la sobrecarga en la red de servidores al incrementarse el número de centros que los comparten.
16. Según los resultados, los principales motivos de insatisfacción detectados entre los profesionales son problemas potencialmente solventables, mediante un mayor tiempo de rodaje que ayude a resolver las dificultades operativas o con soluciones técnicas que amplíen la capacidad de los servidores.
 17. La plantilla de los CCTT está formada en trabajadores mayoritariamente fijos y con años de antigüedad en la empresa, características que pueden haber contribuido a incrementar el rechazo inicial al cambio organizacional, pero que a su vez garantizan el nivel de profesionalidad que ha permitido implantar la RDC en un breve plazo y sin problemas.
 18. Prueba de la veteranía de la plantilla es el hecho de que un porcentaje importante de los trabajadores técnicos continúa empleando nomenclatura anterior a los dos últimos convenios colectivos para identificar su ámbito ocupacional.
 19. Existe poca conflictividad ligada al rechazo al cambio entre los profesionales, aunque se han recogido algunas demandas orientadas a conseguir una mayor remuneración ante el incremento de tareas.
 20. Determinados inconvenientes, durante el proceso formativo para la RDC analizado en esta tesis, como la prolongación de jornada durante la formación, han sido bien aceptados por los trabajadores al haber sido acompañados de una adecuada compensación, bien económica o bien en días de asueto.
 21. Los procesos formativos para la RDC, diseñados por el Instituto RTVE, se cumplieron en su totalidad y se ejecutaron en un plazo breve en cada uno de los centros con un perfil fundamentalmente técnico y orientado a las necesidades de la RDC.
 22. Los profesionales de ámbitos menos técnicos expresaron un grado de conformidad menor con los contenidos y tiempos del programa formativo que los técnicos.

23. Las ideas de mejora de la formación, con el incremento de actividades prácticas o la idea de reforzar la formación tras la implantación deben de ser tenidas en cuenta para ulteriores avances tecnológicos próximos a implantarse en CRTVE y su red de CCTT como el Mobile Journalism o la realización de informativos en directo en la nube y con metadato de uso de reconocimiento facial.
24. También podría sugerirse a partir de los resultados de esta tesis, con el objetivo de minimizar el rechazo al cambio, en los nuevos procesos implicar en el diseño de la formación a los profesionales, aumentar la comunicación bidireccional, otorgar las compensaciones adecuadas y realizar actividades motivacionales explicando las mejoras inherentes al cambio organizacional.
25. Es responsabilidad de los CCTT seguir adaptándose, mediante la RDC y los futuros avances tecnológicos, a la nueva realidad tecnológica multimedia para poder seguir desempeñando con rigor y eficacia su labor de servicio público de proximidad como elemento clave de la cohesión interterritorial.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Gutiérrez, M. (2012): *El futuro de la televisión pública. La necesaria alianza con la ciudadanía. Transformaciones en la redacción periodística ante el proceso de la digitalización*. Madrid, Editorial Popular, Pp. 175-187. ISBN: 978-84-7884-522-4
- Aguilar-Gutiérrez, M. y López de Solís, I. (2010) *El profesional de la información. Nuevos modos de trabajo de una redacción digital integrada: el caso de los servicios informativos de TVE*. Vol.19 Núm.4
- Arras Vota A.M. (2008). *Comunicación y cambio organizacional*. Revista Latina de Comunicación Social, 63, p. 418 a 434. Universidad de La Laguna. España
- Asociación para la investigación de medios de comunicación. (AIMC 2017). *Estudio general de Medios (EGM)*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de: <https://www.aimc.es/blog/distribucion-de-resultados-3-ola-egm-2013/>
- Autin J.L. (2007). *El Consejo Superior Audiovisual en Francia*. Revista catalana de dret públic, núm. 34 7
- Badillo, Á. (2010). *Competencia, crisis, digitalización y la reordenación de la televisión de proximidad en España*. Quaderns del Consell Audiovisual de Catalunya 35 (VIII), 23-32 ISSN: 1138-9761
- Barlovento Comunicación, (2017) *Kantar Media, datos de audiencia diciembre 2017*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://www.barloventocomunicacion.es/audiencias-mensuales/analisis-diciembre-2017/>
- BBC (2011). *The BBC's management of its Digital Media Initiative*. Report by the Comptroller and Auditor General presented to the BBC Trust's Finance and Compliance Committee.
- Beslin, R y Reddin, Ch. (2004). *How leaders can comunicate to build trust*. Ivey Business Journal Online. 1-6.
- Briggs M. (2007) *Periodismo 2.0. Una guía de alfabetización digital*. Knight Foundation.

- Bustamante E. (2013). *Historia de la Radio y Televisión en España: una asignatura pendiente de la democracia*. Gedisa. ISBN: 9788497847629
- Bustamante Ramírez, E., Díaz Arias, R., Soler Rojas, P., Aguilar Gutiérrez, M. y Camacho Sámper, M. (2015). *Un nuevo modelo para un tiempo nuevo. España 2015: Diagnóstico del servicio público de radio, televisión y servicios interactivos. Propuestas para una ciudadanía democrática*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://teledetodos.es/index.php/dictamen-2015>
- Campbell J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. y Sager, C.E. (1993) *A Theory of Performance*. In: Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 3570.
- Cano-Pita Galo E (2018). *Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones* Dom. Cien., Vol. 4, núm. 1, pp. 499-510.
- Carniel R, RUTA (2009), *Organismos independientes de regulación del audiovisual: Los primeros cinco años de la OFCOM y el desafío de la convergencia*, N° 2 ISBN: 2013-0740
- Castillo C. (2009). *Cambiar no es tan natural como la gente dice*. Revista de la Universidad del Azuay, Capítulo: Psicología y Organización. N° 48, Editores: Universidad del Azuay, pp 83-93. ISSN 13902849
- CESyA. (2014). *Centro Español del Subtitulado y la Audiodescripción. Seguimiento del subtitulado y la audiodescripción en la TDT. 2014*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://www.cesya.es/sites/default/files/documentos/InformeAccesibilidadTDT2014.pdf>
- Chiavenato I. (2004). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Thomson. México.
- Chiavenato I. (2005) *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill, Bogotá Colombia.
- Comisión Europea (CE), (2007). *Media pluralism: Commission stresses need for transparency, freedom and diversity in Europe's media landscape*", Recuperado el 20 de julio de 2018 de: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-07-52_en.htm
- Comisión Europea (CE), (2013). *Libro verde. Prepararse para la convergencia plena del mundo audiovisual: crecimiento, creación y valores*. Recuperado el 20

- de julio de 2018 de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52013D0231>
- Comisión Nacional del Mercado de la Competencia (CNMC), 2018. *Informe sobre el cumplimiento de las obligaciones de Servicio Público por la corporación Radiotelevisión española y su financiación. años 2015 y 2016*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: http://extra.rtve.es/ccoo/documentos/2018/INFORME_CNMC_2018_SOBRE_20_15_16.pdf
 - Conseil Supérieur de l'audiovisuel, (2018). Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://www.csa.fr/Le-CSA/Presentation-du-Conseil>
 - Consejo de Informativos TVE, *informe anual (2017)*. Recuperado el 27 de marzo de 2018 de: <http://extra.rtve.es/cinfve/INFORMECdIANUAL2017.pdf>
 - Consejo para la reforma de los medios de comunicación de titularidad del Estado (2005). *Informe para la reforma de los medios de comunicación de titularidad del estado*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de: http://www.rae.es/sites/default/files/Informe_reforma_medios_publicos.pdf.
 - Constitución Española 1978. Art 20. Recuperado el 18 de noviembre de 2017 de: http://www.congreso.es/consti/constitucion/indice/titulos/articulos.jsp?ini=20&tip_o=2
 - Constitución Española 1978. *Art 39.4 de la Constitución Española 1978*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de: <http://www.congreso.es/consti/constitucion/indice/index.htm>
 - Dauphinais, B., Pederson, P. (1995). *El cambio óptimo. Las mejores prácticas para transformar su empresa*. The Price Waterhouse Change Integration Team. Madrid: Times Mirror de España.
 - De Aguilera, M. (1985). *El telediario: un proceso informativo. Análisis e historia*. Pp: 111. Barcelona. España. Ed. Mitre, 1985. ISBN: 8486153956 9788486153953
 - Decreto 2406/1975, de 12 de septiembre, *por el que se crea el Instituto Oficial de Radiodifusión y Televisión*. (1975). *BOE. Num.299* Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1975-24428>

- Decreto de 14 de noviembre de 1952 (1952). *Regulación de estaciones radiodifusoras comarcales de onda Media*
- Deloitte. (2011). *Análisis Comparativo de la Televisión Regional en Europa: Una propuesta para España*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://blogs.uji.es/rtvv/files/2014/01/Informe-deloitte-televisiones-regionales-europa-2011.pdf>
- Derieux E. (1987) *Le nouveau Statut de la Communication*. Revue du Droit Public núm. 2, pág. 339.
- Díaz Arias R. (2007). *Gestión de Fuentes Informativas en la Redacción Audiovisual*. Curso de Gestión Digital UCM. (Madrid).
- Díaz Arias R. (2012). *Contenido jurídico del servicio público de la radiotelevisión en España. Las obligaciones de los operadores públicos y privados*. Icono 14 editorial (Madrid). ISBN: 978-84-940289-4-6.
- Díaz Estévez, M. (2012). *Televisión e identidad regional. Los jóvenes andaluces ante el modelo de servicio público de la RTVA* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga (España).
- Díaz Noci, J. y Salaverría, R. (2003). *Manual de Redacción Ciberperiodística*. Madrid, Ariel Comunicación.
- Díaz-Emparanza Almoguera, M. (2012). *La digitalización de los soportes sonoros en archivos de radio* (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid (España).
- Domínguez Jiménez C. (2017). *TVE en Castilla y León, modelo de televisión de proximidad en una autonomía sin tercer canal. Historia del Centro Territorial de TVE y análisis de su programación (1982-2009)* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Valladolid. (España).
- Estatuto catalán de 1932. (1932) *Gaceta de Madrid núm. 265 BOGC núm.19 de 21/9/1932*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: http://www.gencat.cat/eapc/revistes/RCDP/Documents_interes/RCDP_41/9_Estatut_1932.pdf
- Esteve Pardo, J. (1990). *Servicio Público de Televisión y garantía de la Institución de la opinión pública libre*. Revista de administración pública, ISSN 0034-7639, N° 123, págs. 185-210

- Fernández Alonso, I. (2015). *Regulación: Retos regulatorios para la televisión autonómica. Comunicación de proximidad: cada vez más lejos: marco, experiencias y regulación*. Editores, Amaia Nerekan Umarán. Universidad del País Vasco / Euskal Herriko 296 p. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Dpto. de comunicación Audiovisual y Publicidad. D.L.: BI-1489-2015. – ISBN: 978-84-9082-223-4.
- Fernández Jara L. (2014) *Las Actuales Estrategias de Programación de la TDT en España: entre la comunicación de servicio público y la temática oferta privada*. Comunicación y Ciudadanía | Número 86 | ISSN: 1605-4806 | pp. 580-602
- Francés, M. y Orozco Gómez, G. (2017). *La televisión de proximidad en el entorno transmedia*. Editores Síntesis. ISBN: 9788490774694.
- Gandolfo Molla E. (2009). *Contradicciones en la digitalización de la estructura de RTVE: entre el sucursalismo y la promoción de la cohesión territorial RLCS*, Revista Latina de Comunicación Social 64.
- García Alonso U. (2016). *Labex (Laboratorio Extremadura) propuesta desarrollo 2017 (OI2)*. Depósito legal M-16178-2016 ISBN 978-84-88788-94-8
- García Avilés J.A. (2006). *Las redacciones de los canales “todo noticias” como laboratorio periodístico: los casos de BBC News 24 y Rainews 24*. Trípodos, número 19, Barcelona. España.
- GARCÍA AVILÉS, J.A., SALAVERRÍA, R.;MASIP, P. (2008). “*Convergencia periodística en los medios de comunicación. Propuesta de definición conceptual y operativa*”.I Congreso de la Asociación Española de Investigadores en Comunicación, Santiago de Compostela, 30 enero a 1 febrero de 2008. ISBN978-84-612-3816-3
- García Vallejo M. (2008). *La televisión local: 25 años*. En Olga Pérez Sanjuán (coord.), *Detrás de la cámara. Historia de la televisión y de sus cincuenta años en España*, pp.169-181. Madrid: Colegio oficial y asociación española de ingenieros de Telecomunicación

- García-Avilés, J.A. y García-Martínez, A.N (2008). *Nuevos retos de la televisión ante la convergencia digital*. en UTECA (ed.) La televisión en España. Informe 2008, Barcelona: Deusto: pp. 277-285.
- Garitaonaindia, C. (1997). *Las televisiones regionales en Europa*. Universidad del País Vasco. Fac. CC. Sociales y de la Comunicación. Bilbao. España.
- Gómez Domínguez P., Aguilar Paredes C., Villanueva Baselga S. y Sánchez Gómez L. (2014). *La Comunicación de proximidad amenazada. Medir la diversidad en la TV de proximidad Transparencia y pluralismo en los medios de proximidad*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://www.ehu.es/es/web/congresotvproximidad/>
- Gross, Mario (2013). *Psicología y procesos de la gestión de la resistencia al cambio organizacional*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://www.redalyc.org/html/993/99331125002/>
- Guimerà i Orts, J. À. (2007). *La televisió local a Catalunya: un model en profunda transformació*, en Quaderns del CAC, nº. 26, Barcelona, Consell de l'Audiovisual de Catalunya, p. 141-149.
- Guimerà i Orts, J. A. (2011). *El modelo de negocio de televisión de proximidad límites y aportaciones en el entorno digital*. Comunicación y hombre: revista interdisciplinar de ciencias de la comunicación y humanidades, ISSN 1885-365X, Nº. 7, 2011, págs. 29-42
- Hellriegel D. Slocum, J.W. y Woodman R.W. (1999). *Comportamiento organizacional*. Editorial: S.A. Ediciones paraninfo. ISBN: 9789687529646.
- Hernández Robledo, M.A. (2007). *El sistema integrado de producción digital de informativos: la consolidación del profesional polivalente de la información periodística en televisión*. Ref. 1885-8201. Revista: Comunicación y Pluralismo Volumen: 4 Pp. 173-188. Salamanca. España.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C.P. (2008). *El matrimonio cuantitativo cualitativo: el paradigma mixto*.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (2012). *Management of organizational behavior*. 10th ed. Prentice Hall (R. Unido). Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://recursos.cnice.mec.es/media/radio/bloque1/pag3.html>

- Hoyos Chaverra, JA, Valencia Arias, A (2012). El papel de las TICs en el entorno organizacional de las PYMES. Revista TRILOGÍA No. 7 pp. 105 – 122
- Iosifidis, P. (2010). Retos y estrategias servicio público de televisión en Europa. Infoamérica: Iberoamerican Communication Review, ISSN 1889-6251, ISSN-e 1696-2257, N°. 3-4, págs. 7-21
- Jauset Jordi, A. (2000) *La investigación de audiencias en televisión. Fundamentos estadísticos*
- Jodar Marín, J.A. (2010). *La Era Digital: Nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales*. Revista Razón y Palabra (71). Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199514914045>
- Justo Viñafalle, F. y García Serrano, N. (1984). *La televisión pública en las comunidades autónomas*. ALFOZ. 11, pp. 26 – 31. ISSN 0112-5064
- Koslowsky, M. y Stashevsky, S. (2005). *Organizational values and social power*. International Journal of Manpower, 26 (1), 23-34.
- Kravchuck, O. (2011). *Change in Journalistic Practices in the Age of Global Networked Technologies*. Research Papers, Paper 83.
- Kübler-Ross, E. (1970). *On death and dying*. New York, NY, US: Collier Books/Macmillan Publishing Co.
- Lamuedra Graván, M. (2012): *El futuro de la televisión pública. La necesaria alianza con la ciudadanía*. Madrid, Editorial Popular, 319 páginas. ISBN: 978-84-7884-522-4
- Larrañaga Zubizarreta, J. (2008). *La práctica profesional en el proceso de convergencia mediática. Una aproximación metodológica*. Estudio del caso del grupo local de comunicación GOIENA Komunikazio Zerbitzuak, Koop. E". Anàlisi, núm. 37, págs. 93-108
- Ley 10/1988, de 3 de mayo, de Televisión privada (1988). BOE Núm.1988-11073. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://boe.vlex.es/vid/ley-television-privada-15516174>
- Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal. BOE Núm. 134 (2006). Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-9958>

- *Ley 4/1980, de 10 de enero, de Estatuto de la Radio y la Televisión. BOE-A-1980-724.* Recuperado el 20 de enero de 2018 de: <https://boe.vlex.es/vid/ley-estatuto-radio-television-254988014>
- *Ley 46/1983, de 26 de diciembre, reguladora del tercer canal de televisión. (1984). BOE Núm.4.* Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1984-250>
- *Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual. (LGCA), (2010) BOE Núm.79.* Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-5292>
- *Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española. (2009). BOE Núm.210.* Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2009-13988>
- *Ley de la Radio de 26 de octubre (1907). Organización y desarrollo de los servicios de radiotelegrafía.*
- *Ley de la Radiodifusión de 26 de junio de 1934 (1934). Red Nacional Estatal*
- *Ley Orgánica 2/1988, de 3 de mayo, reguladora de la publicidad electoral en emisoras de televisión privada. (1988). BOE Núm.108.* Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1988-11072>
- López Duque, M.E., Restrepo de Ocampo L.E. y López Velásquez G.L. (2013). *Opposition to change in Modern Organizations.* Scientia et Technica Año XVIII, Vol. 18, No 1. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701
- Magallanes Udovicich, M.L. (2014). *Ciberperiodismo: Digitalización de redacciones, neorutinas y estrés laboral.* Revista Teknokultura, Vol. 11(3), 607-636.
- Mancinas Chávez, R. (2015). *Las televisiones públicas autonómicas del siglo XXI. Nuevos escenarios tras el cierre de RTVV.* Ámbitos. Número 29. Revista Internacional de Comunicación. ISSN 1139-1979. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16841123014>
- *Mandato Marco a la Corporación RTVE. (2008). BOE 30 de enero.* Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://www.boe.es/boe/dias/2008/06/30/pdfs/A28833-28843.pdf>

- Marcos Calvo, A.J. (2008). *Las televisiones autonómicas públicas*. En Olga Pérez Sanjuán (coord.), *Detrás de la cámara. Historia de la televisión y de sus cincuenta años en España*, pp.104-124. Madrid: Colegio oficial y asociación española de ingenieros de Telecomunicación
- Marshak, R. (2007). *Cambio Organizacional: trabas, contratiempo y dificultades más habituales*. Ediciones Deusto. España
- Martín Muñoz, J. y López Pavillard, J. (1995). *La documentación audiovisual en RTVE*, Documentación de la facultad de Ciencias de la Información, nº18, Madrid.
- Martínez Gutiérrez F. (2013). *Los nuevos medios y el periodismo de medios sociales* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. (España).
- Martínez Lorente, G. & Navarro Moreno, P. (2008). *Los albores de la televisión (1923-1956)*. En Olga Pérez Sanjuán (coord.), *Detrás de la cámara. Historia de la televisión y de sus cincuenta años en España*, pp.255-272. Madrid: Colegio oficial y asociación española de ingenieros de Telecomunicación
- Martínez, M.C. (2013). *La Gestión Empresarial. Equilibrando Objetivos y Valores*. Ediciones Díaz de Santos S.A. España.
- Martori Muntsant, A. (2014). *Televisión pública y era digital: las emisoras de proximidad en Cataluña como caso paradigmático en su adaptación a Internet*. ISSN 2014-503. Núm. 7
- Marzal Felici, J., López Rabadán, P., y Izquierdo Castillo, J. (2017). *Los medios de comunicación públicos de proximidad en Europa. RTVV y las crisis de las televisiones públicas*. Publicado en *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 39 ISBN: 978-84-16786-10-7
- McGregor, B. (1997). *Live, Direct and Biased? Making Television News in the Satellite Age*. London: Arnold.
- Miguel de Bustos, J.C. y Casado del Río, M.A. (2012). *Televisiones autonómicas. Evolución y crisis del modelo público de proximidad*. Editorial Gedisa. Barcelona España
- Ministerio de Educación. *Media Radio*. Recuperado el de julio de 2018 de: <http://recursos.cnice.mec.es/media/radio/bloque1/>

- Monedero Morales, C.R. (2005). *La televisión local pública: plataforma para contenidos de servicio al ciudadano*. Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación, N° 25, 2, (Ejemplar dedicado a: Televisión de calidad: Congreso Hispanoluso de Comunicación y Educación. ISSN 1134-3478).
- Monjas Eleta, M. y Domínguez Jiménez, C. (2014). *Televisión y Autonomía: los primeros programas del Centro Territorial de TVE en Castilla y León (1983-1986)*. Revista Estudios sobre el mensaje periodístico. Número 20. Pp 59-71.
- Montemayor Ruiz, F.J., Ortiz Sobrino, M.A. (2016). *Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la Televisión*. Revista Faro, 23 (1): 118-142.
- Moragas i Spá, Miquel (2015) *La comunicación de proximidad 30 años después Universidad del País vasco España*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco ISBN: 978-84-9082-223-4 Pp. 21-35
- Moragas, M. de y López, B. (2000). *Decentralizing process and 'proximity television' in Europe*, en WANG, Georgette et al. (eds.), *The New Communications Landscape. Demystifying Media Globalization*, Londres, Routledge.
- Moragas, M. de, Garitaonandía, C. y López, B. (1999). *Television on your Doorstep, decentralization experiences in the European Union*. Luton: Luton Press. (Versión castellana: Televisión de proximidad en Europa. Experiencias de descentralización en la era digital. Barcelona, España. Aldea Global).
- Moralejo Herrero, M. y Fernández Mourín, J.A. (2008). *El proceso de desarrollo de la red de transporte y difusión de Televisión Española*. En Olga Pérez Sanjuán (coord.), *Detrás de la cámara. Historia de la televisión y de sus cincuenta años en España*, pp. 45-51. Madrid: Colegio oficial y asociación española de ingenieros de Telecomunicación
- Morales Fernández, M. (2012). *La Transformación de RTVE desde la VIII Legislatura: Legislación, Digitalización y Financiación* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona (España).
- Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. Ediciones B, S.A., Publicado por acuerdo con Alfred A. Knopf, Inc. ISBN: 84-406-5925-3

- Nerekan Umaran A (2015). *Comunicación de proximidad: cada vez más lejos: marco, experiencias y regulación*. Editores, Amaia Nerekan Umaran. Universidad del País Vasco / Euskal Herriko 296 p. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Dpto. de comunicación Audiovisual y Publicidad. D.L.: BI-1489-2015. – ISBN: 978-84-9082-223-4.
- Oliver, J. J., (2013). Media Management Tools: UK Broadcast Media Executives' Perspective. *International Journal on Media Management*, Volume 15, Issue 4, pp 245-257
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura (OEI). (2018) Entrevistas en profundidad. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: http://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/mas_instrumentos
- Ortiz de Guinea Ayala, Y. (2012). *Sistema digital de producción televisiva: información y nuevos contenidos (el caso de Telemadrid)* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid (España).
- Palacio, M. (2005). *Historia de la televisión en España*, Gedisa, Barcelona. España
- Panorama Audiovisual (2016). Revista. *La digitalización de los Centros Territoriales de RTVE, toda una referencia mundial para Avid*. Recuperado el 20 de julio de 2018, de: <https://www.panoramaaudiovisual.com/2016/06/17/la-digitalizacion-de-los-centros-territoriales-de-rtve-toda-una-referencia-mundial-para-avid/>
- Parlamento Europeo (2014). *La política audiovisual y de los medios de comunicación*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/138/la-politica-audiovisual-y-de-los-medios-de-comunicacion>
- Pavlik, J. (2000). *The Impact of Technology on Journalism*. *Journalism Studies*, vol. 1, núm. 2, p. 229-237. DOI: 10.1080/14616700050028226
- Peinado, F. (1998). *La radiodifusión sonora en España: Evolución jurídica* Revista general de la Información y Documentación Vol.8, nº 2- 173-192.

- Peñafiel C. y López Vidales, N (2010). *Documentación digital y gestión de contenidos en la televisión de hoy. Los servicios de documentación en los medios de comunicación del País Vasco*. Universidad del País Vasco. España. Pp.61-72
- Pérez Feijoo P. (2008). *La Evolución de la Televisión Local en el sistema audiovisual. Hacia la desaparición de las emisoras independientes en Galicia. El caso Televigo, 1995-2007*. (Tesis doctoral). Universidad de Vigo (España).
- Pérez Sanjuán, O. (2008). *Detrás de la cámara. Historia de la televisión y de sus cincuenta años en España*. Madrid: Colegio oficial y asociación española de ingenieros de telecomunicación.
- Pérez Tornero, J.M., Martín-Pascual, M.A. y Fernández-García, N. (2017). *#MOJO. Manual de periodismo móvil*. Instituto RTVE Madrid (España). ISBN:978-84-88788-98-6
- Pérez-Ruiz, M. (2017). *Radiotelevisión Española (RTVE) Castilla y León. Evolución de centro territorial a corresponsalía informativa*. Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication,8(1), 167-180. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2017.8.1.12>
- Potter, D. (2006). *Manual de periodismo independiente*. A Responsible Press Office: An Insider's Guide por Marguerite H. Sullivan. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: https://photos.state.gov/libraries/amgov/30145/publications-spanish/handbook_journalism-sp.pdf
- Prats, J. (2004). *Técnicas y recursos para la elaboración de tesis doctorales*. Barcelona: Universitat de Barcelona, Departament de Didàctica de les Ciències Socials, Barcelona. España
- Real Decreto 1004/2010, de 5 de agosto, por el que se desarrolla la Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española. (2010). *BOE Núm.190*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-12625>
- Real Decreto 1615/1980, de 31 de julio, por el que se dictan disposiciones en cumplimiento y desarrollo del Estatuto de la Radio y la Televisión. (1980). *BOE*

- Núm.187. Recuperado el 20 de julio de 2018 de:
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1980-16652>
- Real Decreto 2370/1976, de 1 de octubre, *de reorganización de la Dirección General de Radiodifusión y Televisión y creación del Consejo General de Radiotelevisión Española*. (1976). *BOE Núm. 250*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1976-20131
 - Real Decreto 744/2004, de 23 de abril, por el que se crea el Consejo para la reforma de los medios de comunicación de titularidad del Estado (2004). *BOE núm. 100* de 24 de abril de 2004.
 - Real Decreto núm.25, de 24 de enero de 1908 (1908). *Bases para el establecimiento en España del servicio radiotelegráfico. Gaceta de Madrid*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://www.boe.es/datos/pdfs/BOE/1908/025/A00333-00335.pdf>
 - Real Decreto-ley 15/2012, de 20 de abril, *de modificación del régimen de administración de la Corporación RTVE*, previsto en la Ley 17/2006, de 5 de junio. (2012) *BOE Núm.96*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2012-5338>
 - Real Decreto-ley 4/2018, de 22 de junio (BOE de 23-06-18), *por el que se concreta, con carácter urgente, el régimen jurídico aplicable a la designación del Consejo de Administración de la Corporación RTVE y de su Presidente*. *BOE núm. 152*, de 23 de junio de 2018. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-8577>
 - Real Orden de 14 de junio de 1924 del Reglamento para *establecimiento y régimen de estaciones radioeléctricas particulares*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://www.boe.es/datos/pdfs/BOE/1924/167/A01325-01328.pdf>
 - Richeri, G. y Artal Rodríguez, C. y Alsina Thevenet, H. (1983). *La televisión: entre servicio público y negocio: Estudios sobre la transformación televisiva en Europa Occidental*. Editorial Gustavo Gili (Barcelona).
 - Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall, Décima edición, México.

- Romeo López, J.M. (2008). *El inicio del Servicio Regular y creación de la red básica*. En Olga Pérez Sanjuán (coord.), *Detrás de la cámara. Historia de la televisión y de sus cincuenta años en España*, pp.34-44. Madrid: Colegio oficial y asociación española de ingenieros de Telecomunicación
- RTVE. (1983). web corporativa RTVE. CPP Barcelona. Catalunya. Recuperado el 20 de marzo de 2018 de: <http://www.rtve.es/rtve/20180208/tve-catalunya-se-traslada-sant-cugat/1676354.shtml>
- RTVE. (2004). *Código General de Autorregulación sobre Contenidos Televisivos e Infancia*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de: http://www.rtve.es/contenidos/documentos/Codigo_proteccion_infancia.pdf
- RTVE. (2007). *Estatuto del Defensor del Espectador, oyente y usuario de medios interactivos*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de: <http://www.rtve.es/television/20090326/cual-papel-defensora-del-espectador/254209.shtml>
- RTVE. (2007). *Principios Básicos de la Programación de RTVE*, aprobados por el Consejo de Administración de la Corporación RTVE el 13 de junio de 2007. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: http://www.rtve.es/contenidos/documentos/Principios_basicos_de_la_programacion_de_RTVE.pdf
- RTVE. (2008). *Código de Autorregulación de RTVE para la Defensa de los Derechos del Menor*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de: http://www.rtve.es/contenidos/documentos/CODIGO_MENORES_RTVE.pdf
- RTVE. (2009). web corporativa RTVE. Mejor informativo del mundo. Recuperado el 20 de marzo de 2018 de: <http://www.rtve.es/noticias/20091118/telediario-2-tve-premiado-como-mejor-informativo-del-mundo/301335.shtml>
- RTVE. (2010). *Manual de estilo de la Corporación RTVE*. Recuperado el 27 de marzo de 2018, de: <http://manualdeestilo.rtve.es/>
- RTVE. (2011). *I Convenio Colectivo de RTVE*. Recuperado el 27 de marzo de 2018 de: <https://www.boe.es/boe/dias/2011/11/28/pdfs/BOE-A-2011-18712.pdf>

- RTVE. (2011). *XVII Convenio Colectivo del Grupo RTVE*. Recuperado el 20 de julio de 2018, de: http://www.cgtrtve.org/files/AcuerdoCategoriasXVIIConvenio_0.pdf
- RTVE. (2013). *Líneas de producción y programación de RTVE*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://extra.rtve.es/ugt/lineasproduccion.pdf>
- RTVE. (2014). *Curso técnico de sistemas Orad Maestro para CC.TT. de RTVE*. (Documento interno)
- RTVE. (2014). *II Convenio Colectivo de RTVE*. Recuperado el 27 de marzo de 2018 de: [http://www.rtve.es/contenidos/corporacion/II Convenio colectivo de la Corporacion RTVE. BOE-A-2014-945.pdf](http://www.rtve.es/contenidos/corporacion/II_Convenio_colectivo_de_la_Corporacion_RTVE_BOE-A-2014-945.pdf)
- RTVE. (2014). *Informe de Progreso del Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Recuperado el 18 de noviembre de 2017 de: <http://www.rtve.es/rtve/20140526/rc-informes/943301.shtml>
- RTVE. (2014). *Soporte a la Redacción Digital de PPII. . Workflow global del sistema de CCTT*. (Documento interno).
- RTVE. (2014). *Soporte a la Redacción Digital de PPII. Administración Avid ISIS 5500*. (Documento interno).
- RTVE. (2014). *Soporte a la Redacción Digital de PPII. ADMINISTRACIÓN AVID INEWS COMMAND*. (Documento interno).
- RTVE. (2014). *Soporte a la Redacción Digital de PPII. AIRSPEED 5000. ADMINISTRACIÓN*. (Documento interno).
- RTVE. (2014). *Soporte a la Redacción Digital de PPII. AIRSPEED 5000*. (Documento interno).
- RTVE. (2014). *Soporte a la Redacción Digital de PPII. Curso de operación de sistemas Orad Maestro para CC.TT. de RTVE*. (Documento interno).
- RTVE. (2014). *Soporte a la Redacción Digital de PPII. Flujo de Trabajo con iNews CCTT*. (Documento interno).
- RTVE. (2015). *Soporte a la Redacción Digital de PPII. Manual de usuario Command*. (Documento interno).

- RTVE. (2015). *Soporte a la Redacción Digital de PPII. Operación de Mog CCTT.* (Documento interno).
- RTVE. (2016). *Memoria sobre la Función de Cumplimiento de Servicio Público y Responsabilidad Social Corporativa* Recuperado el 20 de marzo de 2018 de http://www.rtve.es/contenidos/corporacion/MEMORIA_SP_Y_RSC_2016.pdf
- RTVE. (2016). *Soporte a la Redacción Digital de PPII. Avid Media Central.* (Documento interno).
- RTVE. (2016). *Soporte a la Redacción Digital de PPII. INEWS CC.TT. Guía de usuario.* (Documento interno).
- RTVE. (2016). *Soporte a la Redacción Digital de PPII. Media Composer Cloud (NewsCutter Sphere.* (Documento interno).
- RTVE. (2016). *Soporte a la Redacción Digital de PPII. Plataforma virtual corporativa TVE VMware.* (Documento interno).
- RTVE. (2017) *RNE cumple 80 años.* Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://www.rtve.es/alcarta/videos/comunicacion-rtve/80-aos-rne/3874838/>
- RTVE. (2017). *Memoria Dirección de CCTT.* (Documento interno).
- RTVE. (2017). *Subvenciones Corporación.* Recuperado el 20 de marzo de 2018 de http://www.rtve.es/contenidos/corporacion/Subvenciones_2017.pdf
- RTVE. (2018). *Catálogo de publicaciones del Instituto RTVE.* Recuperado el 27 de marzo de 2018 de: http://www.rtve.es/contenidos/instituto/CATALOGO_PUBLICACIONES_2016.pdf
- RTVE. (2018). *Nuevo sistema de clasificación profesional.* Dirección de RRHH. Recuperado el 27 de marzo de 2018 de: http://extra.rtve.es/cgt/Nuevo_sistema_clasificacion_profesional.pdf
- RTVE. (2018). web corporativa RTVE. Canales. Recuperado el 20 de marzo de 2018 de <http://www.rtve.es/comercial/distribucion-canales/>
- RTVE. (2018). web corporativa RTVE. RRHH. Recuperado el 20 de marzo de 2018 de <http://www.rtve.es/rtve/20140513/capital-humano/938981.shtml>
- RTVE. Dirección de RRHH (2017). *Carta dirigida al sindicato USO*

- RTVE. Hoja sindical CCOO RTVE (2010). *RTVE no cree en los centros territoriales*
- RTVE. Hoja sindical UGT RTVE (2015). *LAS SINERGIAS EN CORPORACIÓN RTVE*.
- RTVE. Hoja sindical UGT RTVE (2017). *Hoja sindical informativa de la sección sindical de Extremadura*
- RTVE. Sanz Rodríguez, L. y Orias de Rueda, A. (2007) *Seminario de sistemas Digitales en Informativos*
- Rubio, A. (2003). *La documentación audiovisual en el Centro Territorial de TVE en La Rioja*. Berceo, ISSN 0210-8550, Nº 144, 2003, págs. 215-233
- Ruíz del Olmo, F.J. (1997). *Orígenes de la televisión en España*. Universidad de Málaga (España).
- Rull, I. (2009). *Documentación audiovisual en emisoras de Televisión*. Máster en Documentación Digital. Universidad Pompeu Fabra. España. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://gestioninformacion.idec.upf.edu/~i1258/ganadores/i66299/4.3Documentacion-audiovisual-emisoras-television.pdf>
- Salaverría, R. y García Avilés J.A. (2008). *La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo*. Trípodos, número 23, Barcelona. España.
- Salgado Santamaría, C. (1996). *El proceso de informatización de las redacciones radiofónicas* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. (España).
- Sánchez Gómez, M.C. (2014). *La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos*. Campo abierto: Revista de educación, ISSN 0213-9529, Nº Extra 1 (CIAIQ 2014). (Ejemplar dedicado a: Congreso Ibero-Americano de Investigación Cualitativa), págs. 11-30
- Sánchez-Galán, J. (2011). *La Empresa Humana. Las Organizaciones Empresariales y el Hombre*. Tomo I. Editorial Visión Libros. España.
- Scolari C.A., Micó Sanz, J.C., Navarro Guere, H y Pardo Kuklinski, H. (2008) *El periodista polivalente. Transformaciones en el perfil del periodista a partir de la*

- digitalización de los medios audiovisuales catalanes*. ZER, Revista de Estudios de Comunicación Vol 13 n.º 25 pp37-60. ISSN: 1137-1102.
- Smith, D. (1997). *Taking Charge of Change: 10 Principles for Managing People and Performance*. Basic Books. ISBN 0201916045
 - Sola Pool, I. (1983). *Technologies of Freedom*. Cambridge: Belknap / Harvard Press, 1983. Pp. 299.
 - Soria Saiz, C. (1989). *La crisis de identidad del periodista*. Barcelona, España. editorial Mitre, Colección Ciencias de la Información, 1989, 141 pp. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resena.php?art_id=262
 - Tejedor Calvo, S. (2010). *Libro de Estilo para Ciberperiodistas*. Editorial ITLA ISBN: 978-9945-8731-0-8
 - Tomás Frutos, J. (2012). *Aspectos empresariales del Ente Público* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. (España).
 - Torben R (2018). Top 10 ways social media can facilitate change management Recuperado el 20 de septiembre de 2018 de: <https://www.torbenrick.eu/t/r/lnb>
 - Torres Blanco, R. (2009). *La censura bibliográfica y discográfica en el franquismo: una comparación legislativa*. Historia y comunicación social, ISSN 1137-0734, N° 14, págs. 157-176.
 - Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 15, N°2, (p.138-155).
 - UNESCO & Gibson, G. (Ed.). (2001). *Glossary of terms related to the archiving of audiovisual materials*. París: UNESCO. Recuperado el 20 de julio de 2018 de: <http://webarchive.unesco.org/20160908215803/http://portal.unesco.org/ci/fr/files/7746/10448729330glossary.pdf/glossary.pdf>
 - Vila Fumas, P., Pérez Tornero, J.M., Fernández García, N. y Tejedor, S. (2016). *Observatorio para la Innovación de los Informativos en la Sociedad Digital (OI2)*. Instituto RTVE. Depósito legal M-16178-2016 ISBN 978-84-88788-94-8
 - Young, A. (2000) *I'm just me: A study of managerial resistance*. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 13, N° 4 (p. 375-398).

- Zuinaga de Mazzei S. (2014). *Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial*. Telos, vol. 16, núm. 2, pp. 226-242.

14. ANEXOS

ANEXO I

14.1. Encuesta enviada a trabajadores de CCTT de RTVE

ENCUESTA A TRABAJADORES DE CENTROS TERRITORIALES Y UU.II. DE RTVE SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE LA RDC (REDACCIÓN DIGITAL CENTRALIZADA)

La Facultad de Ciencias de la Información de la UCM (Universidad Complutense de Madrid) está llevando a cabo un trabajo investigación para una TESIS DOCTORAL sobre el proceso de implantación de la Redacción Digital Centralizada (RDC) que está teniendo lugar en los Centros Territoriales y Unidades Informativas de RTVE del que usted ha sido partícipe. A fin de conocer algunas de las características de dicho proceso y de las actividades formativas en las que ha participado, agradecemos muy sinceramente, conteste esta sencilla encuesta (anónima) que le ocupará menos de 5 minutos de su tiempo.

***Obligatorio**



PREGUNTAS COMUNES A TODOS LOS TRABAJADORES

1. 1.-Indique, por favor ¿a qué Centro Territorial y/o Unidad Informativa de RTVE pertenece usted? *

Marca solo un óvalo.

- ARAGÓN
- ASTURIAS
- CANTABRIA
- CASTILLA LA MANCHA
- CASTILLA LEÓN
- EXTREMADURA
- GALICIA
- LA RIOJA
- MURCIA
- NAVARRA
- PAÍS VASCO
- C.VALENCIANA

2. 2.-Indique, por favor ¿a qué categoría profesional pertenece ud? *

Marca solo un óvalo.

- REDACTOR/INFORMADOR
- OPERADOR DE VÍDEO
- OPERADOR DE CÁMARA/ REPORTERO GRÁFICO
- OPERADOR DE SONIDO
- REALIZACIÓN
- DOCUMENTACIÓN
- OPERADOR AUDIOVISUAL
- TÉCNICO DE EQUIPOS AUDIOVISUALES
- Otro:

3. 3.-¿Realiza ud nuevas tareas desde la implantación de RDC? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

4. 4.-Enumere las nuevas tareas que realiza desde la implantación de RDC (ej. edición de piezas)

5. 5.-En caso de realizar nuevas tareas: ¿Considera ud que ha recibido la formación adecuada para la realización de estas nuevas tareas?

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO

6. 6.-En caso afirmativo, la realización de estas nuevas tareas ¿ha disminuido el tiempo del que dispone para realizar el resto de tareas?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

7. 7.-¿Ha dejado usted de hacer alguna tarea?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

8. 8.-Enumere las tareas que ha dejado de realizar con la RDC (Si la respuesta es ninguna, déjelo en blanco)

9. 9.-¿Cuántos cursos de formación ha recibido con motivo de la implantación de la Redacción Digital Centralizada? *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 10.-¿Cuántas horas aproximadas de formación (totales) ha recibido de estos cursos? *

11. 11.-¿Qué porcentaje aproximado de estos cursos los ha realizado usted fuera de la jornada laboral? *

Marca solo un óvalo.

- <25%
- Alrededor del 50%
- >75%

12. 12.-En general, ¿considera usted que la formación ha sido adecuada en cuanto a su duración? *

Marca solo un óvalo.

- Exceso
- Defecto
- Adecuada

13. 13.-En general, ¿considera usted que la formación ha sido adecuada en cuanto a sus contenidos? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

14. 14.-En caso de haber contestado NO a la pregunta anterior ¿Qué contenido/s ha echado en falta?

15. 15.-En general, considera usted que el horario de realización de la formación ha sido adecuado?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

En caso de ser usted un REDACTOR/INFORMADOR continúe, si no lo es, pase a la pregunta 29 o 34.

16. 16.-¿Elabora usted noticias de RADIO y TV

Marca solo un óvalo.

- TELEVISIÓN
 RADIO
 AMBAS

17. 17.-La edición y montaje de la noticia, ¿la lleva a cabo con montador de vídeo en cabina de edición?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

18. 18.-¿Cuántas noticias elabora usted de media al día tras la implantación de la RDC?

19. 19.-¿Cuántas noticias elaboraba usted de media al día previa a la implantación de la RDC?

20. 20.-¿Cuál es el tiempo medio (minutos) de elaboración que emplea usted en una noticia de TV tras la implantación de la RDC?

21. 21.-¿Cuál es el tiempo medio (minutos) de elaboración que empleaba usted en una noticia de TV previamente a la implantación de la RDC?

22. 22.-¿Realiza usted la edición o montaje de noticias en Media Central de AVID?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

23. 23.-Si ha contestado afirmativamente, ¿el hecho de tener que realizar la edición en Media Central ha reducido el tiempo que emplea en la redacción de la noticia?

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

24. 24.-¿Le incomoda el hecho de montar usted mismo la noticia?

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

25. 25.-¿Cuál es su opinión acerca del hecho de tener que realizar en algunas ocasiones el montaje de una noticia en la que usted no ha participado. (ejemplo: grabada en otra unidad informativa)

Marca solo un óvalo.

- No se siente cómodo
 Le es indiferente
 Nunca hago noticias de otro Centro o Unidad Informativa

26. 26.-¿Siente que el rol del periodista en la nueva era digital es más multifuncional?

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

27. 27.-En caso de haber contestado sí. ¿Está usted satisfecho con este cambio?

Marca solo un óvalo.

- COMPLETAMENTE
 PARCIALMENTE SATISFECHO
 NO, EN ABSOLUTO

28. 28.-¿Teme usted que se distorsione el rol del periodista a causa de la multifuncionalidad?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

En caso de ser usted un OPERADOR/MONTADOR DE VÍDEO/EQUIPOS AUDIOVISUALES, conteste a las siguientes preguntas 29 a 33, de no ser así, avance a la pregunta 34

29. 29.-Una vez instalada la RDC ¿Ha dejado de participar en el proceso de edición/ de las noticias?

Marca solo un óvalo.

- Sí, totalmente
 Si, parcialmente
 No he dejado de participar

30. 30.-En caso de que su respuesta haya sido parcialmente ¿cuál es la actividad que todavía realiza?

31. 31.-En caso de que su respuesta haya sido parcialmente o totalmente ¿está usted satisfecho con este cambio?

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

32. 32.-¿Ha asumido nuevas tareas?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

33. 33.¿Cuáles?

Para todas las categorías: EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROCESO DE REDACCIÓN DIGITAL CENTRALIZADA

34. 34.-Determine en una escala de 1-10 su grado de satisfacción con la implantación de RDC en su centro 1(nada satisfecho) a 10 (muy satisfecho) *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

35. 35.-Considera usted que la RDC con respecto al sistema anterior se trabaja mejor en la elaboración de noticias, en cuanto a (marque todas las que procedan) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Agilidad
- Rigurosidad
- Autonomía del trabajador
- Satisfacción del trabajador
- Ninguna de las anteriores

ANEXO II

14.2. Entrevista tipo a directivos de CCTT



- Sinergias en la redacción del CT y de la UI:

Sinergias RADIO-TV	Centro Territorial	SI	NO	Unid. informativa	SI	NO
PRE RDC						
POST RDC						

Proceso de Implantación RDC

- Nivel de implantación de RDC: NO INICIADO INICIADO FINALIZADO
- En caso de ser un centro PIONERO, explicar o justificar el motivo:

.....

En caso de ser un centro TARDÍO, explicar o justificar el motivo del retraso:

.....

- Fecha implantación (primera emisión):
- ¿Era la fecha inicialmente prevista o sufrió demora, adelanto?

Formación específica para implantación de RDC:

- Fecha de inicio de la formación:
- Fecha de fin de la formación:
- Duración del proceso:
- Horas de formación total:
- Número de cursos programados para la RDC:
- Número de cursos realizados para la RDC:
- En el diseño del programa formativo, ¿se tuvo en cuenta la opinión de usted y/o de los profesionales del CT? SI NO
- ¿Cuántas horas de formación (del total de horas) sucedieron fuera de la jornada laboral?
- ¿Cuántos trabajadores tuvieron en uno o varios momentos que ampliar la jornada laboral?



Tareas del EQUIPO DE REALIZACIÓN:

¿Qué nuevas tareas tiene el equipo de realización en la era post-RDC?

Tareas del EQUIPO DE DOCUMENTACION:

¿Qué nuevas tareas tiene el equipo de documentación en la era post-RDC?

OTROS PROFESIONALES:

- En caso de ser un trabajador del centro, especifique aquí su categoría y el n.º y tipo de tareas que realizaba pre y post-RDC:

Elaboración de noticias

N.D. no hay datos registrados

- ¿Utilizan el sistema APORTA para el cómputo de noticias con Madrid? SI NO
- En caso de NO ¿utilizan otro sistema de registro o medida? SI NO ¿Cuál?

N.º NOTICIAS (mensual)	PRE-RDC	POST-RDC
Noticias/imágenes realizadas para Madrid		
Noticias C. Autónoma (emisión propia)		

- Explicar ¿qué acontecimiento/s justificaron el pico de noticias?



- En su opinión, ¿cree usted que el tiempo de elaboración de noticias se ha acortado en RDC?
SI NO

- ¿Dispone usted de métodos de objetivos para evaluar este dato?

Evaluación global del proceso de RDC

Grado de satisfacción

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Considera usted que en la RDC se trabaja de modo:

	Si	No	Sin cambios
Mas rápido, ágil...			
Eficaz, riguroso			
Autónomo			
Satisfactorio para trabajadores			

ANEXO III

14.3. Entrevista a director de CCTT



Ficha de recogida de datos (MODELO ENTREVISTA PERSONAL DIRECTIVO CT)

ENTREVISTADO: Juan Roldán. DIRECTOR DE CENTROS TERRITORIALES.

Fecha de entrevista: 9/05/2018

Proceso de implantación de RDC en CCTT:

- N° de CCTT que ud dirige:
 - A fecha de esta entrevista:
 - ¿En cuántos de ellos está ya finalmente **implantado** el proceso de RDC?
 - ¿En cuántos está **en curso**?
 - ¿En cuántos está todavía **pendiente**?
 - En estos últimos casos, ¿Cuáles han sido, en su opinión, los motivos de **RETRASO** para implantación de la RDC?.....
.....
.....
.....
 - En general, ¿se ha seguido el **calendario** inicialmente previsto para la implantación de RDC? SI NO
 - ¿Qué **fecha** se estima que finalice definitivamente el proceso
 - ¿Recuerda Ud. cual había sido la **fecha prevista inicialmente**?

Formación específica para implantación de RDC:

- ¿Se ha tenido en cuenta su **opinión para el diseño** de los programas formativos desarrollados para la implantación de la RDC en los CCTT de su competencia?

SI NO
- ¿Tiene Ud. **conocimiento detallado** del desarrollo y materias tratadas?

SI NO PARCIAL
- ¿Conoce el **tiempo medio** dedicado a los programas formativos?
- ¿O el **número de cursos** organizados por centro?



- ¿Qué porcentaje de los cursos formativos cree Ud. que se desarrolló fuera de la jornada laboral?
- ¿Por qué cree que ha tenido que realizarse fuera de la jornada laboral?
- En su **opinión el programa formativo** ¿fue suficiente o no?

Duración	SI	NO	POR EXCESO	POR DEFECTO
Horario	SI	NO	En caso de NO, explicar ¿por qué?	
Contenidos	SI	NO	En caso de NO, explicar ¿por qué?	

Dinámica de trabajo pre y post RDC

- En su opinión, ¿cuáles, cree Ud., que han sido los cambios principales en la **dinámica de trabajo de los redactores tras la RDC**?
- ¿Ha influido este cambio de trabajo en **las sinergias entre Radio y Televisión**?
- ¿Cree Ud. que los redactores han aceptado bien la nueva dinámica? SI NO
- ¿Y están satisfechos con el nuevo sistema de trabajo...? SI NO
- ¿Ha habido denuncias o problemas laborales derivados de la nueva **polivalencia**?

Elaboración de noticias post-RDC

- En su opinión, ¿cree usted que el tiempo de elaboración de noticias se ha acortado en RDC?

SI	NO
----	----
- ¿Dispone de datos objetivos (Ej. APORTA) que avalen un cambio en el número de noticias generadas, bien sea para el propio CT o para programas de Madrid?



- Una vez implantada la RDC en un número importante de centros, ¿le consta que haya habido problemas técnicos a la hora de la emisión simultánea de todos los centros... por utilizar a la vez los servidores?

Evaluación global del proceso de RDC:

Grado de beneficio del proceso de RDC de acuerdo a los intereses de RTVE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Considera usted que en la RDC se trabaja de modo:

	Si	No	Sin cambios
Mas rápido, ágil...			
Eficaz, riguroso			
Autónomo			
Satisfactorio para trabajadores			

- ¿Añadiría algo más?

ANEXO IV

14.4. Acciones formativas tipo llevadas a cabo por el Instituto RTVE

INTRODUCCION A LA EDICION NO LINEAL 05380114

Fechas: Del 06/10/2014 al 10/10/2014

Horario: 16:30 a 20:30

Expediente: NO

FORCEM: 0538

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 20

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

ALONSO LOPEZ, JORGE

Objetivos:

Conocer y saber manejar los equipos y el software que intervienen en el proceso del montaje no lineal.

Programa:

Conceptos iniciales sobre el montaje no lineal. Diferencias respecto al montaje a corte. Configuración de la sala de montaje (Hardware de la sala y equipos). Patch Panel e interconexión de equipos. Configuración del Ordenador. Distribución de carpetas y archivos de AVID. Arranque del programa. Creación de Usuarios, perfiles y configuración. Creación/carga de proyecto. Entorno y diferentes ventanas de trabajo. Configuración personalizada del Workspace. Bins (creación, importación, copias, vistas, gestión, eliminación?). Clips (tipos de clips, creación, importación?). Secuencias. TimeLine. Pistas audio/video. Modos de edición. Atajos de teclado. Audio (herramientas, controles, ajustes?). Digitalización e importación de media. Operaciones de sincronía. Elaboración de un montaje practicando cada proceso aprendido. Transiciones y efectos (audio/video). Titulación. Renderización de Efectos. Elaboración de un montaje con elementos de postproducción. Preparación y exportación del proyecto completo. Exportación del master a diferentes formatos de visualización. Volcado o envío del master a diferentes soportes de grabación. Simulaciones y procedimientos habituales en el montaje, realizados en el Centro Territorial TVE Toledo para la elaboración del informativo.

VISION GLOBAL DEL SISTEMA CENTRALIZADO DE REDACCION 06030114

Fechas: Del 13/10/2014 al 13/10/2014

Horario: 11:00 A 12:00

Expediente: NO

FORCEM: 0603

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 1

Audiencia:

Lugar: UI DE RTVE EN CUENCA

Aula:

Profesores:

CARDEÑA FERNANDEZ, FRANCISCO JAVIER

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Introducción. Workflows. Herramientas de usuario y equipamiento. Diagrama del sistema. Esquema general de workflows. Configuración del sistema. Estructura general de carpetas. Rol de usuarios. Definición de nomenclaturas ingesta. Descripción del workflow. Visionado y editado del material. Creación y rotulación. Sistema de playout. Plan de contingencias.



EMISION CON COMMAND (USUARIOS) 06220114

Fechas: Del 23/10/2014 al 27/10/2014

Horario: 16:30 A 20:30

Expediente: NO

FORCEM: 0622

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 12

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

COLETO FIAÑO, JUAN JOSE

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Introducción al Sistema de CC.TT. Paneles en Command. Flujo de trabajo. Del minutado a la escaleta de emisión. Escaleta de seguridad. Descarga de escaletas. Creación de escaletas manuales. Creación de SHOTBOX manuales. Plan de contingencias.



ADMINISTRACION DEL SISTEMA MOG 06260114

Fechas: Del 29/10/2014 al 29/10/2014

Horario: 16:30 A 20:30

Expediente: NO

FORCEM: 0626

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 4

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

REDONDO ZURDO, NICOLAS

Objetivos:

Formar al personal en la gesto del sistema.

Programa:

Instalación. Modelos. Configuración. Perfiles Configuración de los Flujos de CCTT. Mantenimiento.



ADMINISTRACION DEL SISTEMA COMMAND 06270114**Id A.Formativa:** 823**Fechas:** Del 13/11/2014 al 14/11/2014**Horario:** 16:30 A 20:30**Expediente:** NO**FUNDAE:** 0627**Grupo FUNDAE:** 0114**Total Horas:** 8.00**Lugar:** CT DE CASTILLA LA MANCHA**Aula:** CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)**Profesores:**

LUNA GALVAN, ANDRES DAVID (RTVE)

Metodología: CLASES TEÓRICO-PRÁCTICAS**Medios Pedagógicos:****Objetivos:**

Formar en la gestión del sistema.

Programa:

Diagrama de flujo del sistema. Dispositivos del sistema. Servidor Command. Configuración. Inews. AS5000. Configuración del AS5000 para trabajar con Command. Mos (por el tema de la escaleta de seguridad). Orad. Cliente de Command. Configuración. Mantenimiento del sistema.



Fundación Estatal
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO

MEDIA COMPOSER CLOUD 06280114

Fechas: Del 29/10/2014 al 31/10/2014

Horario: 08:30 A 12:30

Expediente: NO

FORCEM: 0628

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 12

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

PEREZ ALBACETE, RAUL

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Introducción al sistema de CCTT. Equipamiento con Media Composer Cloud en el CT. Proyectos y bins. Interplay window. NRCS tool. Checking to Interplay. Mensajería. Trabajo con media en remoto. Usando la caché de disco. Dynamic relink. Media Composer Cloud Con Nitris Dx. Consideraciones sobre el Remote Upload Service. Enviando la media. Sincronización de secuencias. Plan de contingencias para el Media Composer Cloud. Ejercicios prácticos.



INEWS PARA PRODUCCION 06290114

Fechas: Del 28/10/2014 al 28/10/2014

Horario: 08:30 A 10:30

Expediente: NO

FORCEM: 0629

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 2

Audiencia: PERSONAL DE RTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

DURAN GUINDEL, FRANCISCO JAVIER

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Elaboración del minutado. Emisión del informativo. Petición de grabaciones.



INEWS PARA REALIZACION 06300114

Fechas: Del 28/10/2014 al 28/10/2014

Horario: 10:30 A 12:30

Expediente: NO

FORCEM: 0630

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 2

Audiencia: PERSONAL DE RTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

DURAN GUINDEL, FRANCISCO JAVIER

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Elaboración del minutado. Emisión del informativo. Petición de grabaciones.



ADMINISTRACION AS 5000 06310114

Fechas: Del 31/10/2014 al 31/10/2014

Horario: 16:30 A 20:30

Expediente: NO

FORCEM: 0631

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 4

Audiencia:

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

LUNA GALVAN, ANDRES DAVID

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Descripción AS5000. Hardware. Configuración AS5000. Consola Remota. Paneles de la aplicación. Grabación y reproducción de clips. Listas de reproducción.



OPERACION CON MOG 06320114

Fechas: Del 03/11/2014 al 04/11/2014

Horario: 08:30 A 12:30

Expediente: NO

FORCEM: 0632

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 8

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

REDONDO ZURDO, NICOLAS

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Modelos S-1000 y F-1000 diferencias. Interfaz de Usuario. Manejo de los Flujos de Trabajo CCTT.



SPHERE 06330114

Fechas: Del 07/11/2014 al 07/11/2014

Horario: 16:30 A 20:30

Expediente: NO

FORCEM: 0633

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 4

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

PEREZ ALBACETE, RAUL

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Localización de Sphere dentro del diseño/workflow global del sistema. Arquitectura y componentes de Sphere. Interplay remote client. Logging remoto. Iconos indicativos de trabajo en remoto. Settings de calidad del streaming. Trabajo con streaming y cache de contenidos del sistema Central. Ubicación y configuración del tamaño de cache. Servicios en background. Transcode Delivery. Configuración de servicios y opciones. Prácticas de upload y Sync, reutilización del contenido aportado. Troubleshooting.



ADMINISTRACION DE ISIS 5500 06340114

Fechas: Del 10/11/2014 al 11/11/2014

Horario: 16:30 A 20:30

Expediente: NO

FORCEM: 0634

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 8

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

GARCIA ARRANZ, JAVIER

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Componentes del ISIS. Arquitectura. Unity ISIS File System. Componentes Software. Instalación. Tarjetas. Configuración. Conexión de elementos. Topología. Elementos Externos. Herramientas de supervisión y mantenimiento.



INTERPLAY CENTRAL PARA REALIZACION Y OPERACION DE VIDEO 06350114

Fechas: Del 12/11/2014 al 14/11/2014

Horario: 08:30 A 12:30

Expediente: NO

FORCEM: 0635

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 12

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

COMPANY SAEZ, SERGIO

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Inicio de sesión. Configuración de usuario. Interfaz. Paneles. Vistas. Panel INICIAR: Bases de datos: Interplay e iNEWS. Objetos. Búsquedas: contenidos e historias. Panel de contenidos: reproducción y navegación. Secuencias básicas y secuencias avanzadas. Modos de edición. Segmentos. Inews de central. Escaleta y colas. Rotulación. Ajustes de imagen y edición en timeline. Encadenados. Grabación de locución. Ajustes de sonido. Panel de audio. Guardar (chequeo en Interplay). Transcodificar material. Comprobación de material en alta resolución. Ajustes de envío a emisión. Catalogación: Marcadores. Restricciones. Subclips. Mensajería (iNEWS y Central). Guardar como imagen. Dudas y preguntas. Prácticas.



INTERPLAY CENTRAL 06360114

Fechas: Del 18/11/2014 al 18/11/2014

Horario: 16:30 A 20:30

Expediente: NO

FORCEM: 0636

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 4

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

RODRIGUEZ LOPEZ, LUIS

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Inicio de sesión. Configuración de usuario. Interfaz. Paneles. Vistas. Panel INICIAR: Bases de datos: Interplay e iNEWS. Objetos. Búsquedas: contenidos e historias. Panel de contenidos: reproducción y navegación. Secuencias básicas y secuencias avanzadas. Modos de edición. Segmentos. Inews de central. Escaleta y colas. Rotulación. Ajustes de imagen y edición en timeline. Encadenados. Grabación de locución. Ajustes de sonido. Panel de audio. Guardar (chequeo en Interplay). Transcodificar material. Comprobación de material en alta resolución. Ajustes de envío a emisión. Catalogación: Marcadores. Restricciones. Subclips. Mensajería (iNEWS y Central). Guardar como imagen. Dudas y preguntas. Prácticas.



NC SPHERE (OPERACION Y WF) 06430114

Fechas: Del 25/11/2014 al 26/11/2014

Horario: 08:30 A 12:30

Expediente: NO

FORCEM: 0643

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 8

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Localización de Sphere dentro del diseño/workflow global del sistema. Arquitectura y componentes de Sphere. Interplay remote client. Logging remoto. Iconos indicativos de trabajo en remoto. Settings de calidad del streaming. Trabajo con streaming y cache de contenidos del sistema Central. Ubicación y configuración del tamaño de cache. Servicios en background. Transcode Delivery. Configuración de servicios y opciones. Prácticas de upload y Sync, reutilización del contenido aportado. Troubleshooting.



GESTION DE CONTENIDOS EN UN CENTRO TERRITORIAL 06410214

Fechas: Del 28/11/2014 al 28/11/2014

Horario: 08:30 A 12:30

Expediente: NO

FORCEM: 0641

Grupo FORCEM: 0214

Total Horas: 4

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

GINE ALCOBA, JUAN ANTONIO

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Herramientas. Access. Interplay Central Y Newscutter Sphere. Inews. Aplicación de la gestión de reservas de material. Gestión contenidos Torrespaña. Consideraciones generales del borrado. Gestión base de datos Interplay. Operaciones sobre ficheros. Aplicaciones de administración para gestión. Isis 7500 / Isis 2000. Interplay Administrator. Delete Behaviour. Tareas diarias de gestión contenidos Torrespaña. Gestión contenidos en el centro territorial. Contenidos en Isis 5500. Airspeed 5000. Newscutter.



FORMACION PARA ARCHIVO EN CENTRO TERRITORIAL 11270214

Fechas: Del 03/12/2014 al 11/12/2014

Horario: 16:30 A 20:30 Y 10:30 A 14:30

Expediente: NO

FORCEM: 1127

Grupo FORCEM: 0214

Total Horas: 24

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

RUIZ BARQUERO, MARIA SOL

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Media central. Configuración para documentación: vistas y paneles. Árbol, carpetas y flujos de trabajo de documentación. Reproducción, trimados y compactados (secuencia básica), consolidación de la media (mixdowns). Catalogación: marcadores, restricciones, otros metadatos. Comprobaciones y archivado con Access. Flujos de trabajo de búsqueda y restauración. Búsquedas (sencilla y avanzada con media central y Access) y restauración. Prácticas.



REFUERZO DE COMMAND Y WF 06450114

Fechas: Del 27/11/2014 al 28/11/2014

Horario: 16:30 A 20:30

Expediente: NO

FORCEM: 0645

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 8

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

COLETO FIAÑO, JUAN JOSE

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

WorkFlow de realización. Revisión de ediciones con NC Sphere. WorkFlow de emisión. Emisión con Command.



ORAD (TECNICO) 06460114

Fechas: Del 01/12/2014 al 02/12/2014

Horario: 08:30 A 12:30

Expediente: SI

FORCEM: 0646

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 8

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

ORAD

FERNANDEZ PINTO, JUAN

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Introducción al Hardware ORAD. Introducción al Software ORAD. Lista de componentes de software para gráficos de Orad y workflow básico. HDVG: componentes, arranque y configuración. Almacenamiento y su estructura de carpetas. Base de Datos Maestro.



ORAD EN CONTROL 06470114

Fechas: Del 01/12/2014 al 01/12/2014

Horario: 16:30 A 20:30

Expediente: SI

FORCEM: 0647

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 4

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

ORAD

FERNANDEZ PINTO, JUAN

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

GUI Maestro Controller. Plugin INews. Operación manual Maestro. Creación manual de gráficos.



PLAN DE CONTINGENCIAS PARA UN CENTRO TERRITORIAL 06530114

Fechas: Del 11/12/2014 al 12/12/2014

Horario: 08:30 A 12:30

Expediente: NO

FORCEM: 0653

Grupo FORCEM: 0114

Total Horas: 8

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

TELLEZ GARCIA-MORENO, VIRGINIA

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

1. Revisión de los componentes y WorkFlow básico del Sistema instalado.
2. Fallo en el sistema de comunicaciones entre el Centro Territorial y Torrespaña.
3. Descripción de la operativa en caso de fallo de INEWS-COMMAND.
4. Descripción de la operativa en caso de fallo de servidor AIRSPEED 5000.
5. Descripción de la operativa en caso de fallo de Generador de Caracteres ORAD.
6. Descripción de la operativa en caso de fallo de servidor MOG F1000.
7. Descripción de la operativa en caso de fallo de MOG S1000.
8. Pasos para restaurar la configuración de trabajo en remoto.



REPASO DE INEWS 106620115

Id A.Formativa: 1320

Fechas: Del 16/03/2015 al 18/03/2015

Horario: 15:00 A 19:00

Expediente: NO

FORCEM: 10662

Grupo FORCEM: 0115

Total Horas: 12.00

Audiencia: PERSONAL DEL CT DE PAIS VASCO

Lugar: CT DE PAIS VASCO

Aula:

Profesores:

GUTIERREZ DEL HOYO, FERNANDO JAVIER (RTVE)

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Introducción a iNews. Primeros pasos en iNews. Conexión. Cambio de contraseña. El area de trabajo. Descripción. Ventanas. Paneles. Sesiones. Barras de herramientas. Trabajar con colas. Propiedades. Bloqueos. Agencias. Papelera. Historias. Creación/modificación. Campo VideoID. Bloqueos. Mostrar versiones. Búsquedas. Mensajería. Preferencias de usuario. Macros. Rotulación. Atajos de teclado y Glosario. Flujo de trabajo.



MEDIA CENTRAL PARA DOCUMENTACIÓN 111400116

Id A.Formativa: 6231

Fechas: Del 07/11/2016 al 11/11/2016

Horario: 11:00 A 14:00

Expediente: NO

FORCEM: 11140

Grupo FORCEM: 0116

Total Horas: 15.00

Audiencia: PERSONAL DEL CT

Lugar: CT DE LA RIOJA

Aula:

Profesores:

SAEZ CARRERAS, SUSANA (RTVE)

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Inicio de sesión. Configuración de usuario. Interfaz. Paneles. Vistas. Panel INICIAR: Bases de datos: Interplay e iNEWS. Objetos. Búsquedas: contenidos e historias. Panel de contenidos: reproducción y navegación. Secuencias básicas y secuencias avanzadas. Modos de edición. Segmentos. Inews de central. Escaleta y colas. Rotulación. Ajustes de imagen y edición en timeline. Encadenados. Grabación de locución. Ajustes de sonido. Panel de audio. Guardar (chequeo en Interplay). Transcodificar material. Comprobación de material en alta resolución. Ajustes de envío a emisión. Catalogación: Marcadores. Restricciones. Subclips. Mensajería (iNEWS y Central). Guardar como imagen. Dudas y preguntas. Prácticas.

MEDIA CENTRAL PARA REDACCIÓN 106550115

Id A.Formativa: 1242

Fechas: Del 02/03/2015 al 06/03/2015

Horario: 08:00 a 12:00

Expediente: NO

FORCEM: 10655

Grupo FORCEM: 0115

Total Horas: 20.00

Audiencia: PERSONAL DEL PAIS VASCO

Lugar: CT DE PAIS VASCO

Aula:

Profesores:

COMPANY SAEZ, SERGIO (RTVE)

HERNANDEZ DE LA MOYA, ALBERTO (RTVE)

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Inicio de sesión. Configuración de usuario. Interfaz. Paneles. Vistas. Panel INICIAR: Bases de datos: Interplay e iNEWS. Objetos. Búsquedas: contenidos e historias. Panel de contenidos: reproducción y navegación. Secuencias básicas y secuencias avanzadas. Modos de edición. Segmentos. Inews de central. Escaleta y colas. Rotulación. Ajustes de imagen y edición en timeline. Encadenados. Grabación de locución. Ajustes de sonido. Panel de audio. Guardar (chequeo en Interplay). Transcodificar material. Comprobación de material en alta resolución. Ajustes de envío a emisión. Catalogación: Marcadores. Restricciones. Subclips. Mensajería (iNEWS y Central). Guardar como imagen. Dudas y preguntas. Prácticas.



MEDIA CENTRAL PARA REALIZACION Y OPERACION DE VIDEO 106610115

Id A.Formativa: 1314

Fechas: Del 16/03/2015 al 18/03/2015

Horario: 09:15 a 13:15

Expediente: NO

FORCEM: 10661

Grupo FORCEM: 0115

Total Horas: 12

Audiencia: PERSONAL DE CT DE PAIS VASCO

Lugar: CT DE PAIS VASCO

Aula:

Profesores:

SANCHO HERRERO, JESUS (RTVE)

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Inicio de sesión. Configuración de usuario. Interfaz. Paneles. Vistas. Panel INICIAR: Bases de datos: Interplay e iNEWS. Objetos. Búsquedas: contenidos e historias. Panel de contenidos: reproducción y navegación. Secuencias básicas y secuencias avanzadas. Modos de edición. Segmentos. Inews de central. Escaleta y colas. Rotulación. Ajustes de imagen y edición en timeline. Encadenados. Grabación de locución. Ajustes de sonido. Panel de audio. Guardar (chequeo en Interplay). Transcodificar material. Comprobación de material en alta resolución. Ajustes de envío a emisión. Catalogación: Marcadores. Restricciones. Subclips. Mensajería (iNEWS y Central). Guardar como imagen. Dudas y preguntas. Prácticas.



MEDIA CENTRAL BASICO 106630115

Id A.Formativa: 1348

Fechas: Del 26/03/2015 al 26/03/2015

Horario: 08:30 A 12:30

Expediente: NO

FORCEM: 10663

Grupo FORCEM: 0115

Total Horas: 4

Audiencia: PERSONAL DE CT DE PAIS VASCO

Lugar: CT DE PAIS VASCO

Aula:

Profesores:

HERNANDEZ DE LA MOYA, ALBERTO (RTVE)

Objetivos:

Formar al personal en estas herramientas.

Programa:

Configuración y componentes de Media Central. Administración de usuarios y grupos en Media Central. Parámetros de configuración de Media Central. Tareas de mantenimiento. Soporte y solución de errores del sistema.



DOCUMENTACIÓN DIGITAL CON MEDIA CENTRAL PARA CCTT 111330116

Id A.Formativa: 5017

Fechas: Del 18/01/2016 al 22/01/2016

Horario: 09:00 a 15:00

Expediente: NO

FORCEM: 11133

Grupo FORCEM: 0116

Total Horas: 30.00

Audiencia: PERSONAL DEL CT

Lugar: CT DE PAIS VASCO

Aula:

Profesores:

SAEZ CARRERAS, SUSANA (RTVE)

Objetivos:

Formar en la gestión documental en un centro territorial.

Programa:

0. CONCEPTOS BÁSICOS DE REDACCIÓN DIGITAL.
1. MEDIA CENTRAL. INTERFAZ Y FUNCIONALIDADES. CONFIGURACIÓN PARA DOCUMENTACIÓN: VISTAS Y PANELES
2. ÁRBOL, CARPETAS Y FLUJOS DE TRABAJO DE TRATAMIENTO DOCUMENTAL
3. REPRODUCCIÓN, TRIMADOS Y COMPACTADOS (SECUENCIA BÁSICA), CONSOLIDACIÓN DE LA MEDIA (MIXDOWNS)
4. CATALOGACIÓN: MARCADORES, RESTRICCIONES, OTROS METADATOS
5. COMPROBACIONES Y ARCHIVADO CON ACCESS
6. FLUJOS DE TRABAJO DE BÚSQUEDA Y RESTAURACIÓN
7. BUSQUEDA SENCILLA (MEDIA CENTRAL)
8. BUSQUEDA EXTENDIDA (ACCESS) Y RESTAURACIÓN
9. PRÁCTICAS



FLUJO DE TRABAJO DE GESTIÓN DE ARCHIVO DE PRODUCCIÓN EN CCTT 111080115

Id A.Formativa: 4552

Fechas: Del 29/09/2015 al 30/09/2015

Horario: 08:00 a 11:00

Expediente: NO

FORCEM: 11108

Grupo FORCEM: 0115

Total Horas: 6.00

Audiencia: PERSONAL DE DOCUMENTACION DE PPII

Lugar:

Aula:

Profesores:

RUIZ BARQUERO, MARIA SOL (RTVE)

Objetivos:

Capacitar para el archivado en el Sistema de Producción de Centros Territoriales y en el seguimiento y la supervisión de los flujos de trabajo de los documentalistas de los Centros, así como en la resolución de los problemas que se planteen durante su ejecución.

Programa:

1. Fondos documentales de Centros Territoriales de TVE y Archivo de Producción de los Centros Territoriales de TVE.
2. Avid Media Central: Interfaz, Vistas y Paneles.
3. Árbol de Interplay del Sistema de Centros Territoriales y las carpetas de trabajo del archivo.
4. Flujo de Documentación en los Centros Territoriales.
5. Archivado. Descripción general del flujo. Solución de problemas.



FORMACION PARA ARCHIVO EN CENTRO TERRITORIAL 11270214

Fechas: Del 03/12/2014 al 11/12/2014

Horario: 16:30 A 20:30 Y 10:30 A 14:30

Expediente: NO

FORCEM: 1127

Grupo FORCEM: 0214

Total Horas: 24

Audiencia: PERSONAL DE CRTVE

Lugar: CT DE CASTILLA LA MANCHA (TOLEDO)

Aula:

Profesores:

RUIZ BARQUERO, MARIA SOL

Objetivos:

Formar al personal en la gestión del sistema.

Programa:

Media central. Configuración para documentación: vistas y paneles. Árbol, carpetas y flujos de trabajo de documentación. Reproducción, trimados y compactados (secuencia básica), consolidación de la media (mixdowns). Catalogación: marcadores, restricciones, otros metadatos. Comprobaciones y archivado con Access. Flujos de trabajo de búsqueda y restauración. Búsquedas (sencilla y avanzada con media central y Access) y restauración. Prácticas.



ANEXO V

14.5. Modificaciones de Categoría Laborales y Ámbitos Ocupacionales convenios colectivos RTVE

CUADRO II

Categorías equivalentes

Categoría XVI conv. Col.	Categoría intermedia NSML	Categoría definitiva NSML
Amb. Musical-Tv.	Profesional superior ambientación musical (*).	Ambientador musical.
Cantor coro.	Cantor de coro.	Cantor de coro.
Decorador.	Profesional superior artes escénicas.	Decorador.
Ayte. Grafismo.	Profesional superior diseño gráfico (*).	Diseñador gráfico.
Dibujante ilustrador.	Profesional superior diseño gráfico (*).	Diseñador gráfico.
Diseñador gráfico.	Profesional superior diseño gráfico (*).	Diseñador gráfico.
Rotulista.	Profesional superior diseño gráfico (*).	Diseñador gráfico.
Documentalis.	Documentalista.	Documentalista.
Tc. Arch. Docum.	Profesional superior archivo y documentación (*).	Documentalista.
Prof. Med. Comp. «Ats».	Enfermero/a empresa.	Enfermero/a empresa.
Caracteriz.	Profesional medio estilismo.	Estilista.
Iluminad. Sup.	Profesional superior artes escénicas.	Iluminador.
Iluminador.	Profesional superior artes escénicas.	Iluminador.
Loc. Present-Tv.	Informador.	Informador.
Locutor comen.–R.	Informador.	Informador.
Locutor R.	Informador.	Informador.
Locutor-Tv.	Informador.	Informador.
Programador-R.	Informador.	Informador.
Programador-Tv.	Informador.	Informador.
Redactor.	Informador.	Informador.
Redactor-jefe.	Informador.	Informador.
Ing. Sup. Telec.	Ingeniero superior.	Ingeniero superior.
Ing. Tec. Telec.	Ingeniero técnico telecomunicación (*).	Ingeniero técnico.
Prof. Super. Comple. «Médico».	Médico de empresa.	Médico de empresa.
Produc-jefe-Tv.	Productor TV.	Productor TV.
Productor-Tv.	Productor TV.	Productor TV.
Prof. Med. Comp.	Profesional superior gestión.	Profesional medio gestión y administración.
Escenógrafo.	Profesional superior artes escénicas.	Profesional superior artes escénicas. Profesional superior en prevención.
Jefe Sup. Admón.	Profesional superior gestión.	Profesional superior gestión.
Prod. Coord.–R.	Profesional superior gestión.	Profesional superior gestión.
Prof. Super. Comple.	Profesional superior gestión.	Profesional superior gestión.
Tec. Sup. Re. Pub.	Profesional superior gestión.	Profesional superior gestión.
Traduc. Espec.	Profesional superior gestión.	Profesional superior gestión.
Analt. Sistemas.	Profesional superior informática.	Profesional superior informática.
Tec. Sistemas.	Profesional superior informática.	Profesional superior informática.
Prof. Tec. G. M.	Profesional técnico grado medio (*).	Profesional Tco. Grado medio.
Prof. Tec. Sup.	Profesional técnico superior.	Profesional técnico superior.
Prof. Orquesta.	Profesor orquesta.	Profesor orquesta.
Realizador-R.	Realizador radio.	Realizador radio.
Realizador-tv.	Realizador TV.	Realizador tv.
Sin categoría.	Sin categoría.	Sin categoría.
Enc. Tc. Electric.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior electricidad.
Ofc. Electric.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior electricidad.

Categoría XVI conv. Col.	Categoría intermedia NSML	Categoría definitiva NSML
Tec. Electric.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior electricidad.
Enc. Tec. Ante.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior electrónico.
Encar. Tec. Elec.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior electrónico.
Of.tec. Elect.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior electrónico.
Tc.mant.cine.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior electrónico.
Tc.s. Mant. Eq.Cin.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior electrónico.
Tec. Antenista.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior electrónico.
Tec. Electronic.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior electrónico.
Prog. Ordenador.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior informática.
Maestro Tall.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior mecánico.
Of. Mecánico.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior mecánico.
Ayte. Producción auxiliar.	Profesional medio producción (*).	Técnico superior producción.
Ayud. Produc.-tv.	Profesional medio producción (*).	Técnico superior producción.
Ayud. Produc-r.	Profesional medio producción (*).	Técnico superior producción.
Aux. Sastrería.	Técnico superior ambientación vestuario.	Técnico medio imagen personal.
Empl. Camerinos.	Técnico superior ambientación vestuario.	Técnico medio imagen personal. Técnico prevención riesgos laborales.
Aux. Admón.	Profesional Medio Gestión y Administración (*).	Técnico superior administración.
Ayud. Program-T.	Profesional Medio Gestión y Administración (*).	Técnico superior administración.
Ayud. Progrm-R.	Profesional Medio Gestión y Administración (*).	Técnico superior administración.
Ayud. Rel. Publ.	Profesional Medio Gestión y Administración (*).	Técnico superior administración.
Ofc. Admón.	Profesional Medio Gestión y Administración (*).	Técnico superior administración.
Ofc. Document.	Profesional Medio Gestión y Administración (*).	Técnico superior administración.
Operd. Ordenad.	Profesional Medio Gestión y Administración (*).	Técnico superior administración.
Jefe Admón.	Profesional Superior Gestión y Administración.	Técnico superior administración.
Traductor.	Profesional Superior Gestión y Administración.	Técnico superior administración.
Amb. Decorados.	Profesional Medio Técnicas y Artes Escénicas (*).	Técnico superior ambientación decorados.
Ayd. Amb. Decor.	Profesional Medio Técnicas y Artes Escénicas (*).	Técnico superior ambientación decorados.
Esp. Amb. Decor.	Profesional Medio Técnicas y Artes Escénicas (*).	Técnico superior ambientación decorados.
Amb. Vestuario.	Técnico superior ambientación vestuario.	Técnico superior ambientación vestuario.
Ayd. Amb. Vest.	Técnico superior ambientación vestuario.	Técnico superior ambientación vestuario.
Figurinista.	Técnico superior ambientación vestuario.	Técnico superior ambientación vestuario.
Sastre.	Técnico superior ambientación vestuario.	Técnico superior ambientación vestuario.
Sastre Cort.	Técnico superior ambientación vestuario.	Técnico superior ambientación vestuario.

Categoría XVI conv. Col.	Categoría intermedia NSML	Categoría definitiva NSML
Ay. Cons. Mont.–Dec.	Profesional Medio Técnicas y Artes Escénicas (*).	Técnico Superior Construcción y Montaje Decorados.
Con. Mt. Sup. Dec.	Profesional Medio Técnicas y Artes Escénicas (*).	Técnico Superior Construcción y Montaje Decorados.
Cons. Mont. Dec.	Profesional Medio Técnicas y Artes Escénicas (*).	Técnico Superior Construcción y Montaje Decorados.
Deli. Proyect.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior delineación.
Delineante.	Profesional técnico medio (*).	Técnico superior delineación.
Ayte. Efectos espec. Tv.	Profesional medio técnicas y artes escénicas (*).	Técnico superior efectos especiales.
Esp. Efec. Espc.–Tv.	Profesional medio técnicas y artes escénicas (*).	Técnico superior efectos especiales.
Tec. Efec. Espe.–Tv.	Profesional medio técnicas y artes escénicas (*).	Técnico superior efectos especiales.
Encar. Equip.–Lum.	Profesional medio técnicas y artes escénicas (*).	Técnico superior en iluminación.
Ofc. Luminotec.	Profesional medio técnicas y artes escénicas (*).	Técnico superior en iluminación.
Op. Luminotec.	Profesional medio técnicas y artes escénicas (*).	Técnico superior en iluminación.
Ayud. Filmacion.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior imagen.
Enc. Cont. Imag.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior imagen.
Fotógrafo.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior imagen.
Oper. Imagen.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior imagen.
Operador-cine.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior imagen.
Primer cámara.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior imagen.
Rep. Graf. Ayte.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior imagen.
Report. Gráfico.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior imagen.
Sgdo. Cámara.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior imagen.
Ayud. Maquilla.	Profesional medio estilismo.	Técnico superior imagen personal.
Ayud. Peluquer.	Profesional medio estilismo.	Técnico superior imagen personal.
Maquillador.	Profesional medio estilismo.	Técnico superior imagen personal.
Peluquero.	Profesional medio estilismo.	Técnico superior imagen personal.
Aydte. Modelad.	Profesional medio técnicas y artes escénicas (*).	Técnico superior modelado.
Esp. Modelado.	Profesional medio técnicas y artes escénicas (*).	Técnico superior modelado.
Tec. Modelado.	Profesional medio técnicas y artes escénicas (*).	Técnico superior modelado.
Encargado Equipo.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior montaje equipos audiovisuales.
Espec. de montaje.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior montaje equipos audiovisuales.
Oficial de montaje.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior montaje equipos audiovisuales.
Operador de Grúa.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior montaje equipos audiovisuales.
Ayd. Mont. Film.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior montaje y edición de video.
Encar. Tec. Labo.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior montaje y edición de video.

Categoría XVI conv. Col.	Categoría intermedia NSML	Categoría definitiva NSML
Encarg.Opera.Mont.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior montaje y edición de video.
Mont. Esp. Film.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior montaje y edición de video.
Mont. Esp. Negat.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior montaje y edición de video.
Mont. Filmados.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior montaje y edición de video.
Mont. Negativo.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior montaje y edición de video.
Of. Operac. Montaje.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior montaje y edición de video.
Operador Montador.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior montaje y edición de video.
Tec. Laborator.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior montaje y edición de video.
Ayd. Pint. Decor.	Profesional medio técnicas y artes escénicas (*).	Técnico superior pintura decorados.
Forillista.	Profesional medio técnicas y artes escénicas (*).	Técnico superior pintura decorados.
Pint. Sup. Dec.	Profesional medio técnicas y artes escénicas (*).	Técnico superior pintura decorados.
Pintor. Decor.	Profesional medio técnicas y artes escénicas (*).	Técnico superior pintura decorados.
Ay. Realiz. Estu.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior realización tv.
Ayd. Tec. Mezcla.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior realización tv.
Ayud. Realiza-T.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior realización tv.
Telefonista.	Profesional medio gestión y administración (*).	Técnico superior servicios generales.
Encar. Equipo-of.	Profesional medio servicios generales.	Técnico superior servicios generales.
Auxiliar-R.I.	Técnico superior servicios generales (*).	Técnico superior servicios generales.
Ayud. Oficio.	Técnico superior servicios generales (*).	Técnico superior servicios generales.
Conserje.	Técnico superior servicios generales (*).	Técnico superior servicios generales.
Guardes-A.	Técnico superior servicios generales (*).	Técnico superior servicios generales.
Limpiador.	Técnico superior servicios generales (*).	Técnico superior servicios generales.
Oficial-of.	Técnico superior servicios generales (*).	Técnico superior servicios generales.
Ordenanza.	Técnico superior servicios generales (*).	Técnico superior servicios generales.
Esp. Mus. Sinc. M.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior sonido r.
Esp. Sond. Cont.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior sonido r.
Esp. Toma Sonid.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior sonido r.
Mont. Sincroniz.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior sonido r.
Op. Efec. Esp-R.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior sonido r.
Encar. Oper. Sonido.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior sonido tv.
Oficial de sonido.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior sonido tv.
Operador de sonido.	Profesional medio audiovisual (*).	Técnico superior sonido tv.

CUADRO III

Familias profesionales	Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV	
Técnica	Ingeniero superior profesional tco. Superior.	Ingeniero técnico.	Técnico superior electrónico técnico superior electricidad técnico superior mecánico.	*** Técnico medio aux. Instalaciones y operaciones.	
Informática	Profesional superior informática.		Técnico superior informática.		
Información	Informador.				
Documentación		Documentalista.			
Producción	Productor.		Técnico superior producción.		
Gestión	Profesional superior gestión.		Técnico superior administración.		
Realización y explotación audiovisual tv.	Realizador tv.		Técnico superior realización TV.	*** Técnico medio auxiliar Instalaciones y operaciones.	
			Técnico sup. Mont. Equipos audiovisuales.		
			Técnico superior imagen		
			Técnico superior Mont. y edición vídeo.		
			Técnico superior sonido.		
Realización y explotación audio.	Realizador radio		Técnico superior sonido.		
Ambientación musical.		Ambientador musical.			
Iluminación.	Profesional superior artes escénicas.	Iluminador.	Técnico superior en luminotecnia.	*** Técnico medio auxiliar de talleres.	
Escenografía.		Decorador.			Técnico sup. Const. y mont. decorados.
					Técnico sup. pintura decorados
					Técnico Sup. Modelado.
					Técnico sup. Ambientación decorados.
Efectos especiales tv.			Técnico superior efectos especiales.		
Orquesta	Profesor de orquesta.				
Coro.	Cantor de coro.				
Diseño gráfico.		Diseñador gráfico.			

Familias profesionales	Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV
Prevención y salud laboral.	Médico de empresa profesional superior en prevención.	Enfermero/a de empresa	Técnico prevención riesgos laborales.	
Ambientación y estilismo.		Estilista.	Técnico superior ambientación vestuarios.	
			Técnico superior imagen personal.	Técnico medio imagen personal.

*** Categorías destinadas a cubrir las necesidades de contratación temporal.

CUADRO IV

	Niveles	
	Ingreso	Ascenso
Subgrupo 01. Ingeniería superior de telecomunicación. 1.01.1 Ingeniero Superior de Telecomunicación.	Dos.	Uno.
Subgrupo 02 Ingeniería técnica de telecomunicación. 1.02.1 Ingeniero Técnico de Telecomunicación.	Tres.	Dos/Uno.
Subgrupo 03. Técnica electrónica. 1.03.1 Encargado técnico electrónico. 1.03.2 Técnico electrónico. 1.03.3 Oficial técnico electrónico.	Tres. Cuatro. Cinco.	Dos. Tres. Cuatro.
Subgrupo 05. Profesiones técnicas superiores. 1.05.1 Profesional técnico superior.	Dos.	Uno.
Subgrupo 06. Profesiones técnicas medias. 1.06.1 Profesional técnico de grado medio.	Tres.	Dos.
Subgrupo 07. Técnica eléctrica. 1.07.1 Encargado técnico electricista. 1.07.2 Técnico electricista. 1.07.3 Oficial electricista.	Cuatro. Cinco. Siete.	Tres. Cuatro. Seis.
Subgrupo 08. Delineación. 1.08.2 Delineante.	Cinco.	Cuatro.
Subgrupo 09. Información. 1.09.1 Redactor.	Dos.	Uno.
Subgrupo 10. Administración. 1.10.1 Jefe superior administración. 1.10.2 Jefe de administración. 1.10.3 Oficial de administración. 1.10.4 Auxiliar de administración.	Dos. Tres. Seis. Siete.	Uno. Dos. Cinco.
Subgrupo 11. Profesiones superiores complementarias. 1.11.1 Profesional superior complementario.	Dos.	Uno.
Subgrupo 12. Profesiones medias complementarias. 1.12.1 Profesional medio complementario.	Tres.	Dos.
Subgrupo 13. Traducción. 1.13.2 Traductor.	Cinco.	Cuatro.
Subgrupo 14. Fotografía. 1.14.1 Fotógrafo.	Cinco.	Cuatro.
Subgrupo 15 Relaciones externas. 1.15.2 Ayte. Relaciones públicas.	Cinco.	Cuatro.

		Niveles	
		Ingreso	Ascenso
Subgrupo 16.	Orquesta sinfónica de RTVE.		
	1.16.1 Profesor de orquesta.	Tres.	Dos.
Subgrupo 17.	Coro de RTVE.		
	1.17.1 Cantor de coro.	Tres.	Dos.
Subgrupo 18.	Proceso de datos.		
	1.18.1 Técnico de sistemas.	Dos.	Uno.
	1.18.2 Analista de sistemas.	Tres.	Dos.
	1.18.3 Programador de ordenador.	Cuatro.	Tres.
	1.18.4 Operador de ordenador.	Seis.	Cinco.
Subgrupo 19.	Archivo y documentación.		
	1.19.1 Técnico archivo y documentación.	Dos.	Uno.
	1.19.2 Documentalista.	Cinco.	Cuatro.
	1.19.3 Oficial de documentación.	Seis.	Cinco.
Subgrupo 20.	Personal de oficios.		
	1.20.1 Encargado de equipo.	Cuatro.	Tres.

Actividades específicas de Radio

Comprende los subgrupos, categorías y niveles económicos de ingreso y ascenso que se indican:

		Niveles	
		Ingreso	Ascenso
Subgrupo 01.	Programación de radio.		
	2.01.1 Programador.	Dos.	Uno.
	2.01.2 Ayudante de programación.	Seis.	Cinco.
Subgrupo 02.	Producción de radio.		
	2.02.1 Productor coordinador.	Dos.	Uno.
	2.02.2 Ayudante de producción.	Seis.	Cinco.
Subgrupo 03.	Realización de radio.		
	2.03.1 Realizador.	Dos.	Uno.
Subgrupo 04.	Locución de radio.		
	2.04.1 Locutor comentarista.	Dos.	Uno.
Subgrupo 06.	Sonido de radio.		
	2.06.1 Especialista de toma de sonido.	Tres.	Dos.
	2.06.2 Especialista de sonido y control.	Cuatro.	Tres.

Actividades específicas de Televisión

Comprende los subgrupos, categorías y niveles económicos de ingreso y ascenso que se indican:

		Niveles	
		Ingreso	Ascenso
Subgrupo 03.	Producción de televisión.		
	3.03.1 Productor jefe.	Dos.	Uno.
	3.03.2 Productor.	Tres.	Dos.
	3.03.3 Ayudante de producción.	Seis.	Cinco.
	3.03.4 Ayudante de producción auxiliar.	Siete.	
Subgrupo 04.	Realización de televisión.		
	3.04.1 Realizador.	Dos.	Uno.
	3.04.2 Ayudante de realización.	Cinco.	Cuatro.
	3.04.3 Ayudante de realización (en estudio).	Cinco.	Cuatro.
	3.04.4 Ayudante técnico mezclador.	Cinco.	Cuatro.
Subgrupo 05.	Locución de televisión.		
	3.05.1 Locutor presentador.	Dos.	Uno.
Subgrupo 07	Información gráfica.		
	3.07.1 Reportero gráfico.	Cuatro.	Tres.
	3.07.2 Reportero gráfico ayudante.	Seis.	Cinco.
Subgrupo 09.	Telecámaras.		
	3.09.1 Primer cámara.	Cuatro.	Tres.
	3.09.2 Segundo cámara.	Seis.	Cinco.
	3.09.3 Cámara auxiliar.	Siete.	
Subgrupo 12.	Registro, montaje y operación de equipos de grabación y reproducción.		
	3.12.1 Encargado de operación y montaje.	Cuatro.	Tres.
	3.12.2 Operador montador.	Cinco.	Cuatro.
	3.12.3 Oficial de operación y montaje.	Seis.	
Subgrupo 13.	Control de imagen.		
	3.13.1 Encargado de control de imagen.	Cuatro.	Tres.
	3.13.2 Operador de imagen.	Seis.	Cinco.
Subgrupo 14.	Operación de sonido para televisión.		
	3.14.1 Encargado de operación de sonido.	Cuatro.	Tres.
	3.14.2 Operador de sonido.	Cinco.	Cuatro.
	3.14.3 Oficial de sonido.	Siete.	Seis.
Subgrupo 15.	Decoración.		
	3.15.1 Escenógrafo.	Tres.	Dos.
	3.15.2 Decorador.	Cuatro.	Tres.
	3.15.3 Ayudante de decoración.	Siete.	Seis.
Subgrupo 16	Iluminación en video.		
	3.16.1 Iluminador superior.	Tres.	Dos.
	3.16.2 Iluminador.	Cinco.	Cuatro.
Subgrupo 17	Luminotecnia.		
	3.17.1 Encargado de equipo.	Cuatro.	Tres.
	3.17.2 Operador de luminotecnia.	Seis.	Cinco.
	3.17.3 Oficial de luminotecnia.	Ocho.	Siete.
Subgrupo 18.	Ambientación de vestuario.		
	3.18.1 Figurinista.	Cuatro.	Tres.
Subgrupo 19.	Sastrería.		
	3.19.1 Sastre cortador.	Cinco.	Cuatro.
	3.19.2 Sastre.	Siete.	Seis.
Subgrupo 20	Ambientación de decorados.		

		Niveles		
		Ingreso	Ascenso	
Subgrupo 21	3.20.1 Ambientador de decorados.	Cuatro.	Tres.	
	3.20.2 Especialista de ambientación de decorados.	Seis.	Cinco.	
	3.20.3 Ayudante de ambientación de decorados.	Ocho.	Siete.	
Subgrupo 21	Construcción y montaje de decorados.			
	3.21.1 Constructor montador superior de decorados.	Cuatro.	Tres.	
	3.21.2 Constructor montador de decorados.	Seis.	Cinco.	
Subgrupo 22.	3.21.3 Ayudante de construcción y montaje.	Ocho.	Siete.	
	Pintura de decorados y forillos.			
	3.22.1 Pintor superior de decorados.	Cuatro.	Tres.	
	3.22.2 Pintor de decorados.	Seis.	Cinco.	
Subgrupo 22.	3.22.3 Ayudante de pintura de decorados.	Ocho.	Siete.	
	3.22.4 Forillista.	Cuatro.	Tres.	
	Subgrupo 23.	Modelado de decorados.		
		3.23.1 Técnico de modelado.	Cuatro.	Tres.
3.23.2 Especialista en modelado.		Seis.	Cinco.	
Subgrupo 24.	3.23.3 Ayudante de modelados.	Ocho.	Siete.	
	Ambientación musical de televisión.			
	3.24.1 Ambientador musical.	Cuatro.	Tres.	
Subgrupo 25.	Caracterización.			
	3.25.1 Caracterizador.	Cuatro.	Tres.	
	3.25.2 Maquillador.	Seis.	Cinco.	
	3.25.3 Peluquero.	Seis.	Cinco.	
	3.25.4 Ayudante de maquillaje.	Ocho.	Siete.	
	3.25.5 Ayudante de peluquería.	Ocho.	Siete.	
Subgrupo 26.	Diseño gráfico.			
	3.26.1 Diseñador gráfico.	Cuatro.	Tres.	
	3.26.3 Rotulista.	Seis.	Cinco.	
Subgrupo 27.	Efectos especiales de televisión.			
	3.27.1 Técnico de efectos especiales.	Cuatro.	Tres.	
	3.27.2 Especialista de efectos especiales.	Seis.	Cinco.	
Subgrupo 28.	Taller mecánico.			
	3.28.1 Maestro de taller.	Cuatro.	Tres.	
	3.28.2 Oficial mecánico.	Seis.	Cinco.	
Subgrupo 29.	Montaje de estudios y equipos móviles.			
	3.29.1 Encargado de equipo.	Cuatro.	Tres.	
	3.29.2 Operador de grúa.	Cuatro.	Tres.	
	3.29.3 Especialista de montaje.	Seis.	Cinco.	
	3.29.4 Oficial de montaje.	Ocho.	Siete.	

*Categorías específicas y temporales para los trabajadores actuales (antes de 1.1.07) que no se integren en las nuevas categorías determinadas para el grupo I y el grupo II ***

Familia	Categoría temporal
Producción.	Profesional medio producción.
Diseño gráfico.	Profesional superior diseño gráfico.
Gestión.	Profesional medio gestión y administración.
Explotación audiovisual.	Profesional medio audiovisual.
Documentación.	Profesional superior archivo y documentación *.
Técnica y mantenimiento.	Ingeniero técnico telecomunicaciones.
	Profesional técnico medio.
Técnicas y artes escénicas.	Profesional medio técnicas y artes escénicas.
Ambientación musical.	Profesional superior ambientación musical.

(*) Corresponde a los trabajadores actuales que ostentan la categoría de técnico superior archivo y documentación.

(**) Los trabajadores actuales se integrarán con el nivel económico asignado en el nuevo sistema y tendrán un desarrollo económico posible hasta el nivel máximo de la escala que se adjunta: A3, conforme a los requisitos generales para la progresión económica establecidos en el texto del acuerdo.

Tal y como se acordó en la reunión de la comisión negociadora del convenio colectivo de fecha 12 de mayo de 2010, se modifican las tablas de categorías, de acuerdo con el siguiente cuadro:

Actualmente dice:

Ingeniero superior.

Ingeniero técnico.

Debe decir:

Ingeniero superior/arquitecto.

Ingeniero técnico/arquitecto técnico.

Nuevo sistema de clasificación profesional de CRTVE

Anexo 3

Grupos profesionales	Ámbito ocupacional	Ocupación tipo	Categorías XVII convenio relacionadas
Grupo I	Producción contenidos audiovisuales y multimedia	Realización	Realizador TV/Realizador R
		Producción	Productor
		Ambientación musical	Ambientador musical
	Información y documentación	Información y contenidos	Informador
		Documentación	Documentalista
	Técnica	Ingeniería superior (en las diversas especialidades técnicas requeridas en RTVE)	Ingeniero superior Profesional sup. informática Profesional tco. superior
		Arquitectura superior	
		Diseño escenografía	Profesional sup. artes escénicas
	Diseño y escenografía	Iluminación	Iluminador
		Estilismo (vestuario-maquillaje y caracterización)	Estilista
Diseño decorados		Decorador	
Diseño gráfico		Diseñador gráfico	
Gestión, administración y serv. corporativos	Gestión (profesiones relacionadas con diversos ámbitos de la gestión empresarial para las que cualifican o habilitan las titulaciones universitarias correspondientes -derecho, economía y administración de empresas, marketing, etc.)	Profesional sup. de gestión	
		Profesional sup. prevención	
	Prevención riesgos laborales (especialidades de seguridad, higiene y ergonomía y psicología)	Médico de empresa	
Orquesta y coro (*)	Profesor de orquesta	Profesor orquesta	
	Profesor de coro	Cantor coro	
Subgrupo 1	Técnica	Ingeniería técnica (en las diversas técnicas profesionales requeridas en RTVE)	Ingeniero técnico
Subgrupo 2			

Grupos profesionales	Ámbito ocupacional	Ocupación tipo	Categorías XVII convenio relacionadas
Grupo II		Arquitectura técnica	Arquitecto técnico
		Enfermería de empresa	Enfermero/a de empresa
		Realización (asistencia) Edición, montaje y procesos audiovisuales	Tco. sup. realización Tco. sup. montaje y edición vídeo
		Luminotecnia Información gráfica, y captación de imagen y sonido Sonido	Tco. sup. luminotecnia Tco. sup. imagen Tco. sup. sonido
		Producción (asistencia)	Tco. sup. producción
		Técnica informática Técnica de equipos y sistemas electrónicos de produc. audiovis, telecomunicaciones, telemáticos, industriales, etc. Técnica de equipos, instalaciones y sistemas eléctricos, electrotécnicos y automatizados, etc. Mecánica de equipos e instalaciones Proyectos edificación y obra civil (asistencia)	Tco. sup. informática Tco. sup. electrónico Tco. sup. electricista Tco. sup. mecánico Tco. sup. delineación
		Gestión administrativa	Tco. sup. administración
		Servicios corporativos y montaje equipos audiovisuales	Tco. sup. servicios generales Tco. sup. montaje equipos audiovisuales
		Decorados Construcción, montaje, acabados de decorados Ambientación de decorados Efectos especiales	Tco. sup. construcción y montaje decorados Tco. sup. pintura decorados Tco. sup. modelado Tco. sup. ambientación decorados Tco. sup. efectos especiales
		Vestuario e imagen personal Imagen personal (peluquería - maquillaje) Ambientación vestuario	Tco. sup. imagen personal Tco. sup. ambientación vestuario

(*) La plantilla de la orquesta y coro de CRTVE se registrará por el régimen especial de este colectivo que se estipule en convenio colectivo

ANEXO VI

14.6. Propuesta García Alonso

Labex

Laboratorio Extremadura

(Propuesta de Desarrollo 2017)

Mérida, diciembre-2016
Urbano García
Director RTVE Extremadura



Objetivos Labex 2017

Acción

Tras consultas y proyectos de 2016

Tras trabajo teórico en el OI2

Piloto

Para los demás CC.TT. De RTVE

Servir de referencia en comunidad hispanoamericana

Adaptar

RTVE al entorno (inmediato)

RTVE (y CC.TT) a la situación audiovisual

Coordinar con Universidad

UAB

El tsunami digital, sobre nosotros

VISIÓN/ LECTURA

¿Qué está pasando?

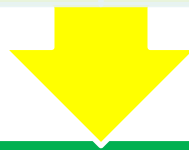
¿Lo veo (OI2)...o no?



ENTENDIMIENTO / COMPRENSIÓN

¿Cómo me afecta?/ Sobrevivir

Derribar resistencias al cambio



ASIMILACIÓN / OBRAR

Salir de “zona de confort”

Actuar/ Llevar a la práctica

-Referencia “*Apocalípticos e integrados*” (Umberto Eco)

El escenario del cambio: Algo pasa ahí fuera

Cambio de hábitos y usos en el consumo audiovisual

- Prosumidor**. Lo que quiere, cuando quiere y en el formato que prefiere
- Dar cabida a analógicos, nativos digitales e inmigrantes digitales

Cambio flujos informativos

- Primero, sociales**. Luego : radio, tv, prensa escrita etc...
- Nuevas prioridades**: Pirámide invertida del flujo informativo

Cambio en los flujos de trabajo

- Inmediatez**, nuevo valor prioritario // **Calidad**, valor añadido
- Incluye **modificaciones** en los roles profesionales

Cambio en los productos informativos

- Adecuados** a nuevos soportes, plataformas y formatos
- Cercanos** a los millenials pero sin despreciar target tradicional
- Multifragmentado**, disperso, segmentado

Cambio en la cultura empresarial/Modelo negocio

- De empresas de radio y televisión a **corporaciones multimedia**, crossmedia (generadores de contenidos)

Cambio en los hábitos de consumo

¿QUÉ?

- Tipo de consumo preferido: entretenimiento

¿CÓMO?

- De las noticias tradicionales en Radio y TV a nuevos formatos
- Video bajo demanda, compartido , integrado en RR.SS
- Noticias fragmentadas, mucho vídeo, poco texto

¿CUÁNDO?

- Cuando el consumidor quiere / No espera a nuestros horarios

¿DÓNDE?

- La televisión sin televisor
- Tablets y smartphones, ni siquiera PC

Algunos datos



Todos producimos audiovisual

- El 96% del conocimiento humano se ha generado de 2014 a 2016
- Todo el mundo se ha puesto a producir material audiovisual: desde el verano más, con Periscope, Facebook Live y Twitter Go Live
- El tráfico de vídeo crece exponencialmente



Consumo RR.SS.

- Instagram tardó 1 año en alcanzar 10 millones de usuarios
- Periscope los alcanzó en 5 meses
- A diario, en Snapchat hay 10 billones de visionados de vídeo
- Vídeo originales colgados en Facebook: 3 billones visualizaciones



Nuevas dependencias

- Apnea del Whatsapp (consulta compulsiva de mensajes)
- Nomofobia (Miedo a salir de casa sin el móvil)
- Débil frontera entre hábito, trastorno y adicción
- Consultamos el móvil entre 150 y 200 veces al día

B.2- VALORACIÓN DE LOS MEDIOS

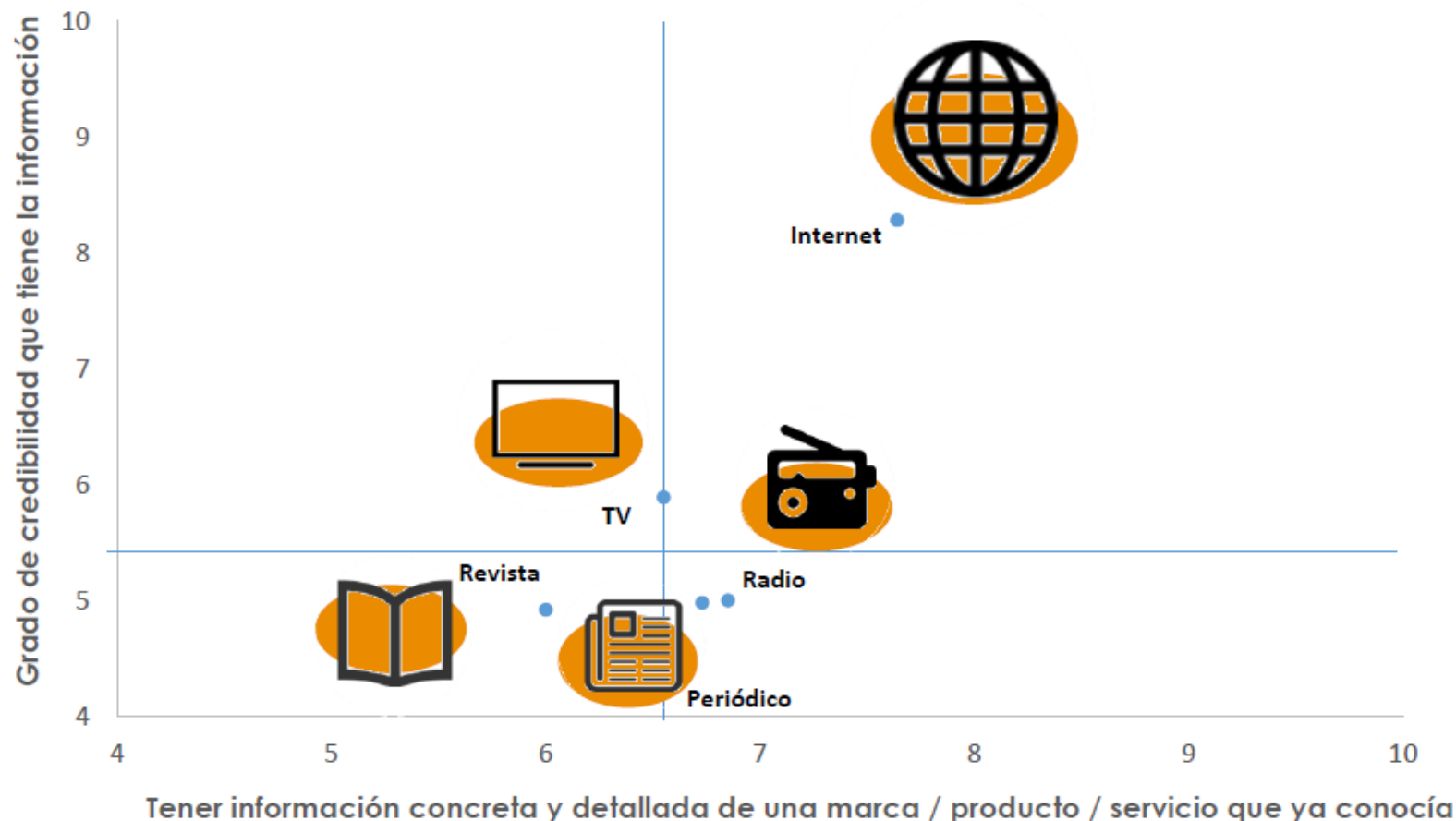
Credibilidad e Información

iab

#IABEstudioMedios

INTERNET: ALTA CREDIBILIDAD Y ALTA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN CONCRETA

AÑO 2016



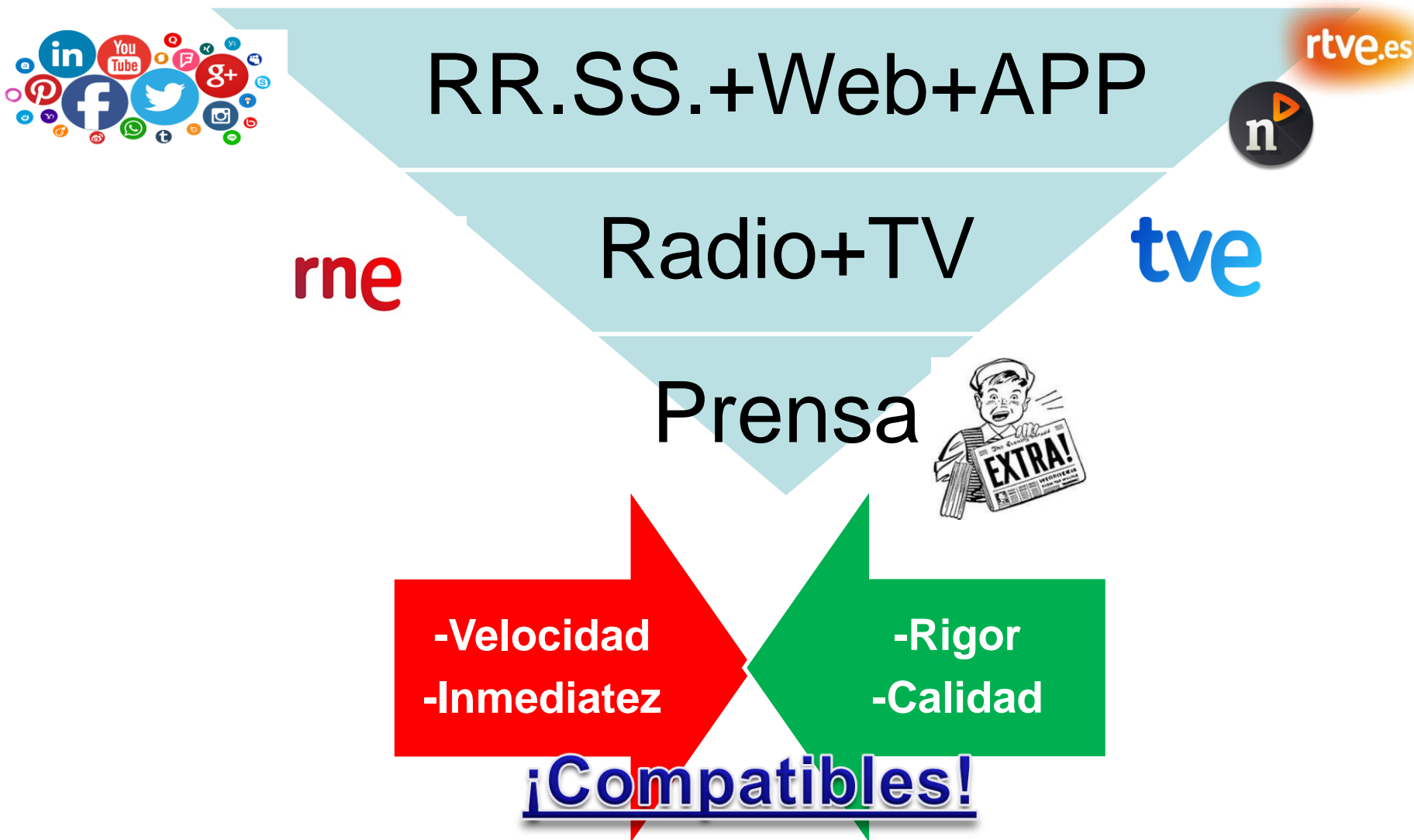
P5. Valore de 1 a 10 la credibilidad y/o confianza que le aporta cada uno los siguientes medios de comunicación?

Patrocinado por:

Elaborado por:

Cambio en los flujos informativos

Social First- Primero, ser sociales / Luego, radiofónicos y televisivos



Cambio en los flujos informativos

ANTES

- Podíamos esperar a que el espectador acudiera a nuestra cita
- Consumidor era un elemento pasivo, receptor. Nos aguardaba
- Con la calidad, sobrevivíamos

AHORA

- Salimos al encuentro de nuestra audiencia, no la esperamos
- El consumidor se ha convertido en productor: prosumidor
- Lo primero, ser inmediatos= Tarjeta de embarque a contenidos de calidad

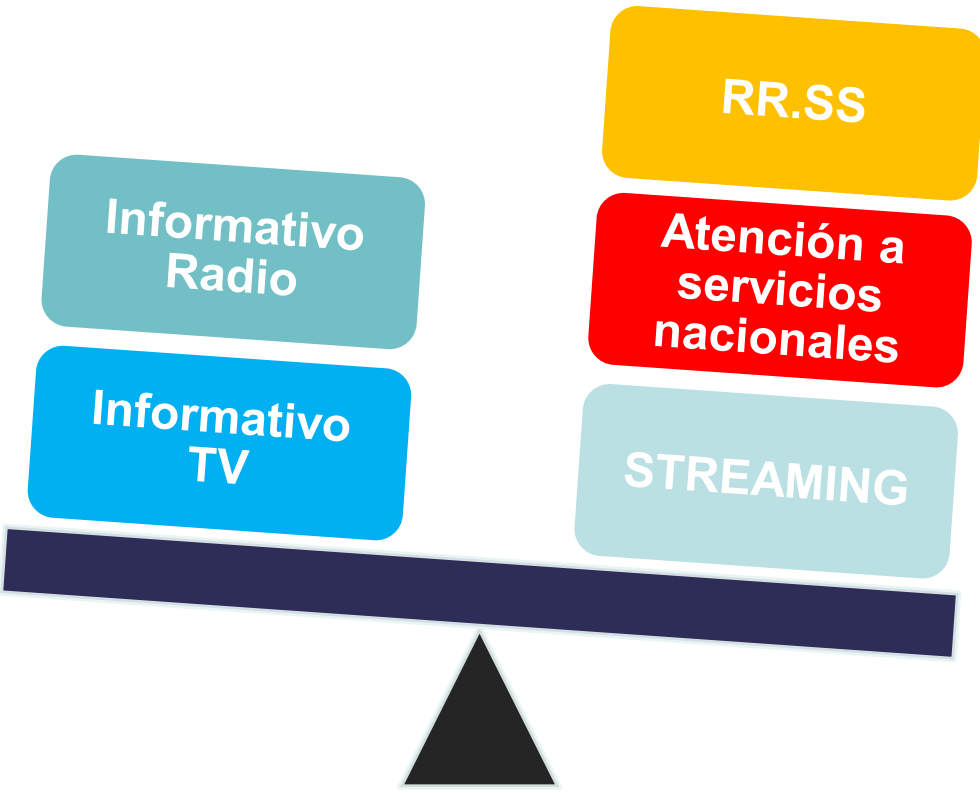
INVERSIÓN DE VALORES

- Necesidad de anticiparnos en RR.SS+Web+Livestreaming+ App
- Nuestros rivales no son otros medios: son los ciudadanos

Cambio en los flujos informativos ¿Cómo?

Flujo según
necesidades
del día
(Flexibilidad)

Atender lo
excepcional de
modo
excepcional



Cambio en los flujos de trabajo / Roles

ORGANIGRAMA

Nuevos
Medios

Radio

TV

Necesitamos más...

Community
Managers

Redactores
multimedia






Gestores de
contenidos

Necesitamos menos...

Técnicos exclusivos
de radio o de TV

Montadores de
vídeo

Principales conclusiones

- #1**  Se demandarán perfiles predominantemente **especialistas**. Además, se esperará de ellos que sean **polivalentes** con más de una especialidad y que estén en **reciclaje continuo**.
- #2**  **Los principales conocimientos generalistas** que deberán tener los empleados del futuro **serán principalmente relacionados con el ámbito tecnológico**, aunque también destacan conocimientos de **Marketing y Publicidad o Matemáticas**.
- #3**  Los empleados del futuro deberán **adquirir conocimientos técnicos y desarrollar habilidades** personales que les **permitan adaptarse a un entorno global y dinámico**. **Los empleadores también deberán adquirir habilidades y capacidades** para obtener el máximo rendimiento de los empleados del futuro.
- #4**  El principal entorno de desarrollo de las **habilidades personales será el familiar y escolar**. Los **conocimientos técnicos serán responsabilidad de las universidades y compañías**.
- #5**  Los empleos del futuro son una **oportunidad para mejorar la integración laboral de las personas con discapacidad**.

Cambio en los productos informativos

Algunas grandes mentiras...



- Las RR.SS están haciendo daño al periodismo
- Estamos haciendo el triple salto mortal de la prensa tradicional al móvil



- El periodismo ciudadano es una amenaza para los periodistas
- El periodista como hombre-orquesta es un paso atrás



- El lector digital es "tonto" por estar todo el día pegado al móvil
- La gente no quiere noticias serias, sólo entretenimiento

...y unas pocas verdades



-Las plataformas son importantes, pero lo fundamental sigue siendo la materia prima, los contenidos

-En periodismo no hay temas aburridos: hay enfoques y estructuras aburridas



-Los medios móviles ganan fuerza porque el público quiere interactuar con el contenido



-Se está produciendo una enorme desconexión entre los medios de comunicación tradicionales y el público

-Los formatos de internet pueden ser superficiales, pero con línea editorial, se aporta valor.



Cambio en la cultura corporativa

Ley de Evans o de Ecología de las Empresas

$$S \approx T \geq E$$

“La supervivencia de una organización/empresa se da sólo si su tasa de transformación es igual o mayor a la de su entorno”

En contra: Dificultad de implantación de una nueva cultura en RTVE

-Hay que crear nuevos hábitos (complejo en una estructura tan mastodóntica). Somos reacios

-Hay que seguirlos al pie de la letra

Cambio en la cultura corporativa

De Broadcaster
Público Nacional

a

Corporación
Pública Multimedia
Internacional

Nueva actitud: de pasiva a proactiva

-Cada usuario en NTI es audiencia potencial

No espera en el salón a que llegemos

Tenemos que salir a su encuentro

RETO/DESAFÍO
Oportunidad para incrementar audiencia

-Vamos adonde está el usuario

-Conectamos con él a la hora que más le conviene

-Le damos lo que necesita en la plataforma que más consume



INNOVAR/CAMBIAR

En los canales de transmisión

- RR.SS.
- Micro-web propia dentro de web RTVE, de contenido preferente informativo

En el proceso/flujo

- Priorizar lo social
- Ganar batalla de inmediatez sin bajar la guardia de la calidad
- Cebar constantemente el producto propio (crossmedia)

Labex

...nuestra propuesta

Matriz IPIC

Inmediatez

Participación

IPIC

Interacción

Creatividad

Inmediatez

Hasta
ahora

- **Radio** (informativos provinciales y territoriales: 7'15-7'25-7'50-8'45-9'33-12'25-13'10-16'25-19'35)
- **TV**: Informativos 14'00 y 16'00

Desde
ahora

- “Está sucediendo, lo estamos contando”.
- a.-) Twitter+Facebook+Snapchat+Periscope+App+Web
- b.-) Radio+TV

¿Cómo?

- Uso de nuevas tecnologías: Gadgets #mojo
- Cámaras para streaming
- Mochila para transmisión en directo
- Plantilla integrada y formada en nuevas tecnologías

Participación



STREAMING/ Redes Sociales

- Facebook Live: Comentarios directo
- Periscope: Comentarios usuarios
- Twitter y Snapchat: Participación directo



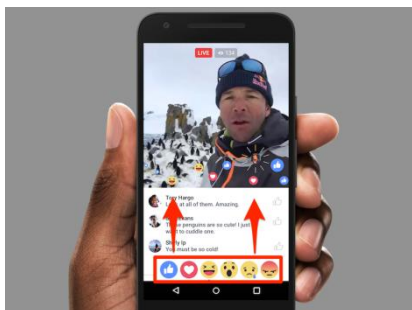
MIRONEX

- Participación estilo “Los Observadores” de France 24
- Canalizado en UEX, Universidades Populares, Consejo de la Juventud, Fundación Atenea...

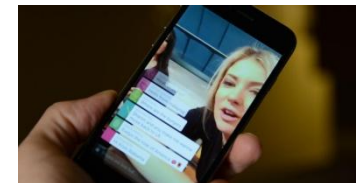


RADIO 5

- Secciones Consumidores, Calle Joven, Cómete el mundo, Diálogos en la Caverna



Interacción



Informador interactúa, no como objeto principal de su tarea, con los espectadores, respondiendo a las preguntas que le planteen



Creatividad

rtve.es lab

OI²
rtve

Fomentar

- Ideas de jóvenes creativos
- Talento interno
- Puesta en práctica de ideas del laboratorio de rtve
- Utilización de nuevos gadgets

Modificar

- Estilo de escritura y narración para nuevos medios
- Aspecto y estilo de presentación en plató

Actualizar

- Formato de realización de informativos
- Montaje de piezas informativas

Ámbitos de actuación Labex 2017

TESTAR

- Nuevas Tecnologías :
- Movilidad (cámaras 4G, teléfonos grabación-edición radio y TV,dron)
- En el ámbito de producción del Centro Territorial

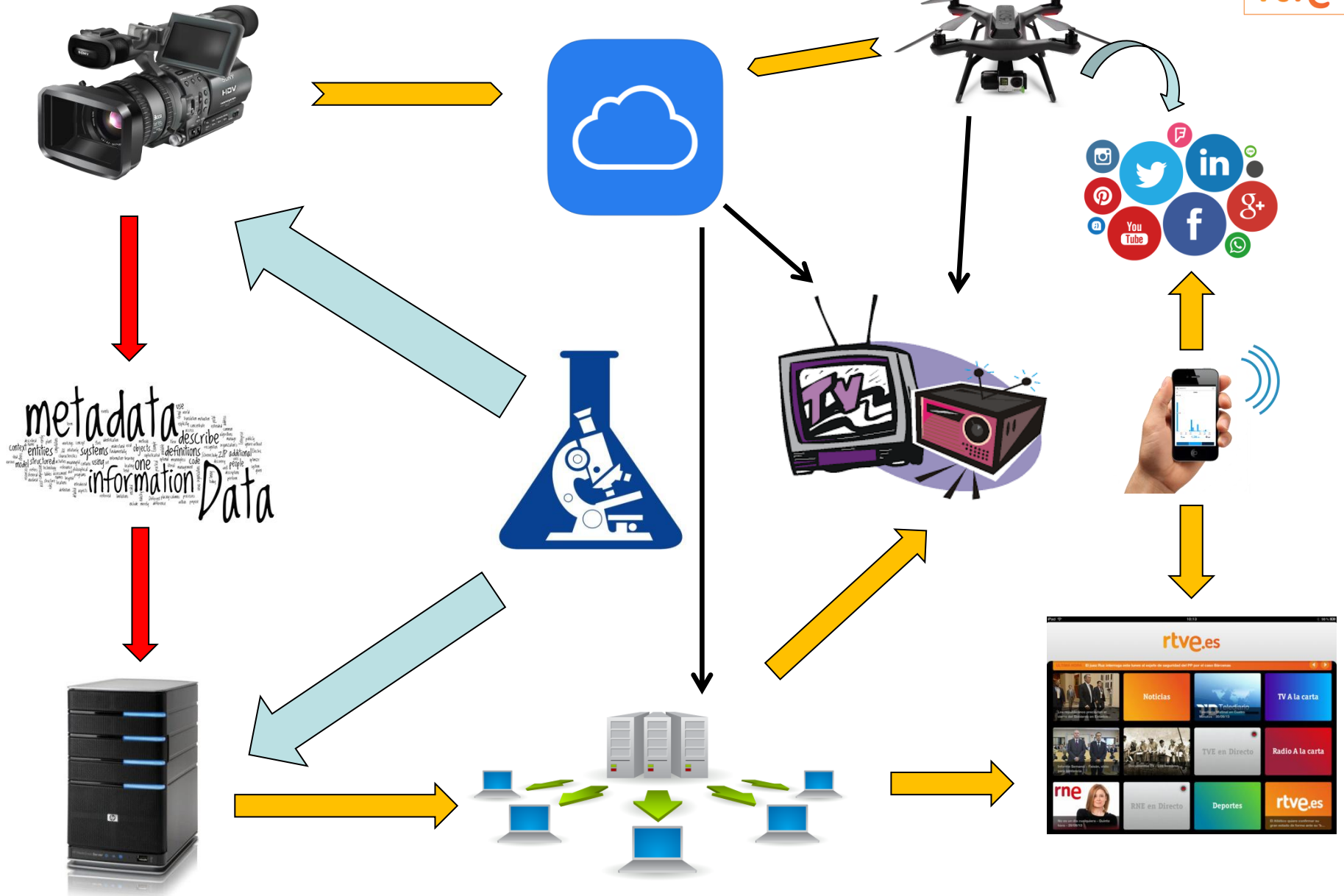
EXPERIMENTAR

- Participación ciudadana
- Observadorex-Mironex (fórmula concreta de participación)

INICIAR

- Nuevas formas de mantener al público permanentemente conectado
- Explotación RR.SS y Micro-web propia del C.T.

TESTAR



EXPERIMENTAR



- Participación audiencia/público en nuestro producto
- Derecho de acceso como servicio público



- Periodismo ciudadano: como espacio propio o fuente de información
- Adaptar periodismo en movilidad a flujo actual RTVE



- Interacción social
- Fomento del debate y la interacción con el “prosumidor”

¿Cómo lo hacemos en los CC.TT?

Proceso

- Editor encarga noticias (1-2 ó 3 por redactor) para un solo medio /Radio ó TV
- Rutinas obsoletas y desiguales según cada CC.TT. Ancladas en formas de los 80-90
- Proceso de sinergia congelado en algunos CC.TT.

Diferencias

- Según mismo o distinto espacio físico RNE/TVE
- Según grado aplicación sinergias
- Según disponibilidad NTI
- Según interpretación convenio colectivo
- Según iniciativa particular de cada Director

Limitaciones

- Plantillas sobre referencia modelo antiguo
- Plantillas de edad avanzada
- Sinergia intelectual no alcanzada
- Excelencia pende de voluntad individual, no colectiva
- Falta de orientación general RTVE

Nuestras emisiones actuales



TVE

- Informativo 1 (13.59-14.28) 11%
- Informativo 2 (15.58-14.08) 26%

Lunes a Viernes / La 1

-Aportaciones a
Informativos y Programas
nacionales

RNE

- 2 Informativos Provinciales
(8.45-9.00 Y 9.33-9.45)
- 5 Boletines regionales
- 2 Informativos Territoriales
(13.10-14.00 y 19.35 a 20.00)

-Aportaciones a Informativos a
Programas nacionales

-Programas Radio Exterior
-"Quesitos" Radio 5

¿Qué necesitamos?

PERSONAL

- Cubrir vacantes plantilla: 2 Redactores y 1 Ayudante de Realización
- Movilidad funcional adaptada a NTI

ORGANIGRAMA

- Añadir 1 Editor de Medios Interactivos
- Actualmente, 1 Editor de Radio y 1 de TV

PLATÓ

- Sustituir el actual por sistema de realidad virtual (Tipo Infinity Set de Brainstorm)

FORMACIÓN

- En nuevas narrativas, nuevos medios y nuevos soportes y plataformas

TECNOLOGÍA

- Cámaras Streaming
- Smartphones
- Cámaras 360°

...y no basta con reformar un informativo

¡Hay que cambiar las formas de trabajar, los procesos y mentalidad!

Punto de partida

RTVE Extremadura (ENERO 2017)



- Centro sinergiado RNE+TVE
- Forma de trabajar unificada (trabajo indistintamente para radio o tv)
- App RTVE News ya funcionando
- 2º Centro en seguidores Twitter
- Meta diversificada: NO sólo informativos en horario convencional
- Todos los recursos forman la matriz



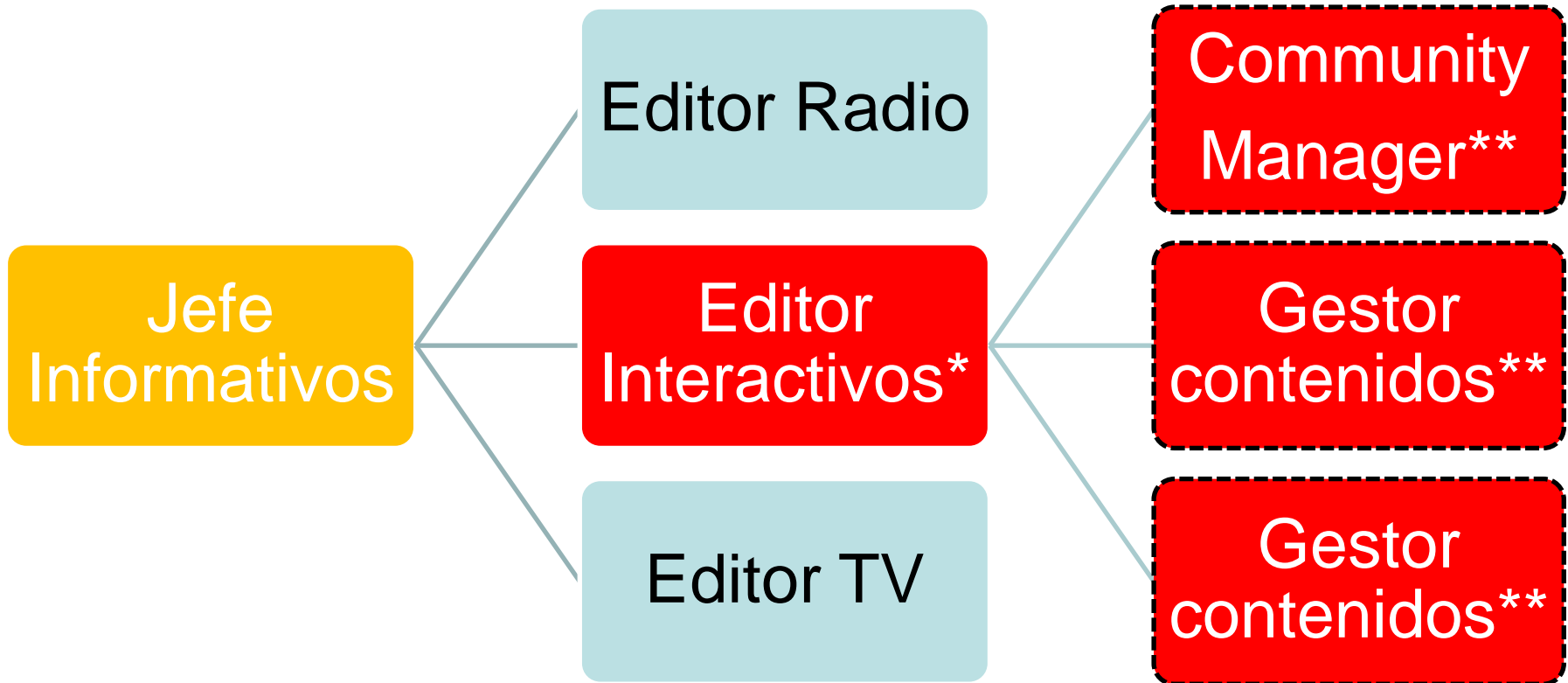
-PLANTILLA: 60 trabajadores (39 ME / 8 BA/ 13 CC)
-20 Informadores / 11 Reporteros Gráficos/ 3 montadores

En plantilla...

- 13 informadores ME (Incluye Director, Jefa Informativos, Editor de Radio y Editor de TV) + 4 CC+ 4 BA
- 13 técnicos (entre captación de sonido, imagen y montaje audiovisual) en ME+ 5 CC + 4 BA



...adecuar estructura al proyecto



* De nueva creación

**Extraído de recursos actuales de plantilla (ayudante realización y montadores de vídeo)

Cambio de imagen/Plató



Plató actual (10 años)

Modernizarnos



Realidad aumentada (*Infinity Set Brainstorm*)

Formación *



NUEVAS NARRATIVAS DIGITALES

Aplicaciones en RRPP, periodismo y marca personal



#libronarrativasdigitales



* Aprovechando nuevo Centro de Innovación y Formación en el C.T RTVE Extremadura

Un día-tipo en el C.T.

Disponibles

- 9 Informadores
- 9 Técnicos (Incluye reporteros y técnicos de sonido)
- 3 Montadores
- 1 Realizador
- 1 Ayudante

Hechos noticiosos

- 10
- De ellos, cinco conjuntos para radio y TV. De éstos, 4 para RR.SS, aplicación y web
- Además, 2 para twitter (con foto ó vídeo)

Tecnología

- Cámaras broadcast
- Cámaras streaming (futuro)
- Smartphones
- (Dron)

¿Las novedades?



-Cambio radical pero introducido de manera no rotunda, por convencimiento y sentido común
 -Aprovechamiento total de recursos humanos y técnicos del Centro Territorial

Informaciones-tipo



Incendio en Sierra de Gata

- Foco informativo central del día
- Pueden acudir hasta dos equipos de tres personas para cubrir: streaming, RR.SS, radio y TV (Canal 24 Horas, TD e Informativo Territorial)

Rueda Prensa Presidente CC.AA

- 1 equipo de 2 personas para RR.SS y grabación informativos
- 1 equipo de 2 personas para emisión en directo por streaming y atención a informativo nacional

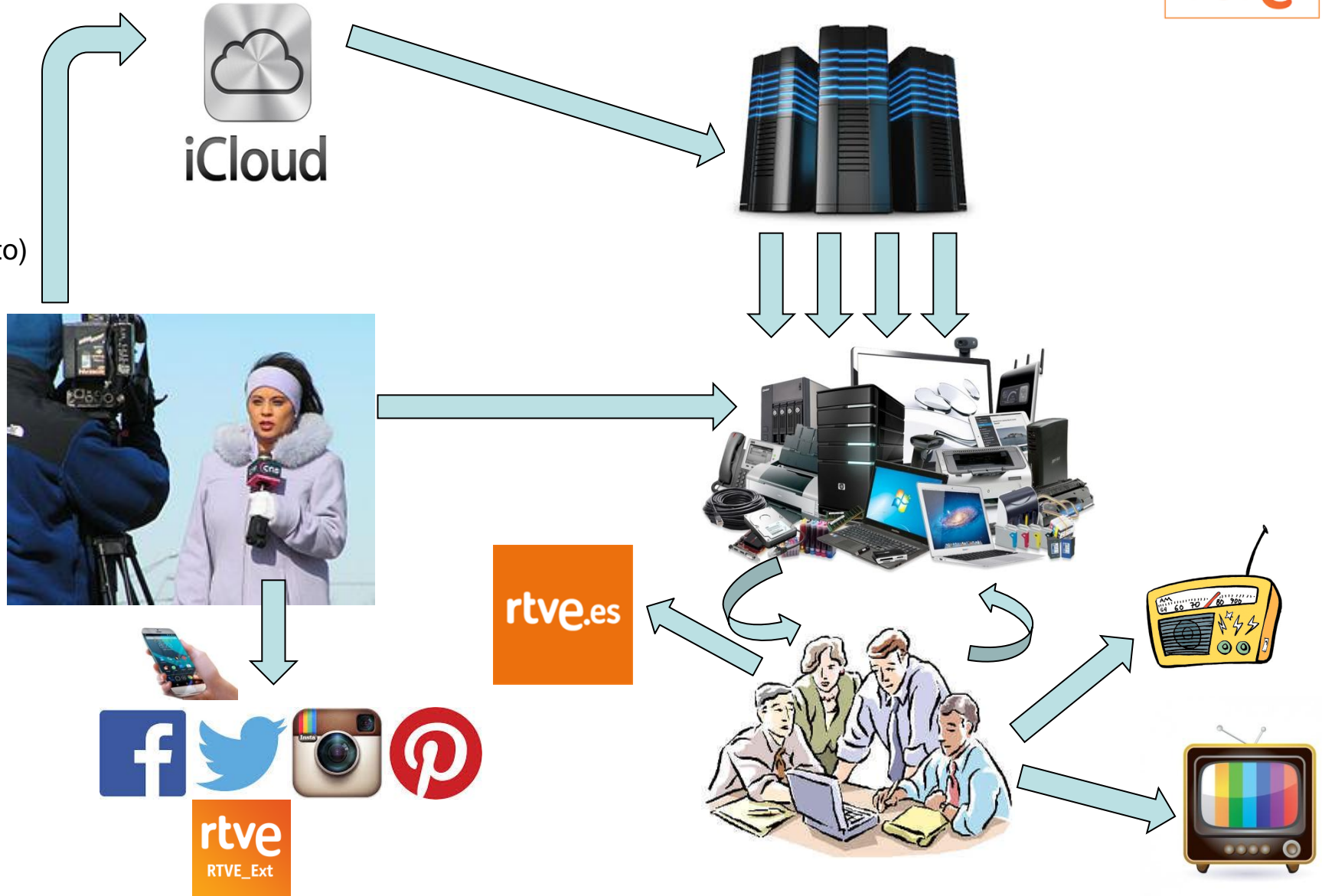
Reportaje Anciano centenario

- 1 equipo de 3 personas para atender RR.SS, Radio, TV, streaming y conexión en directo con informativos regionales y nacionales
- Grabación para reportaje elaborado

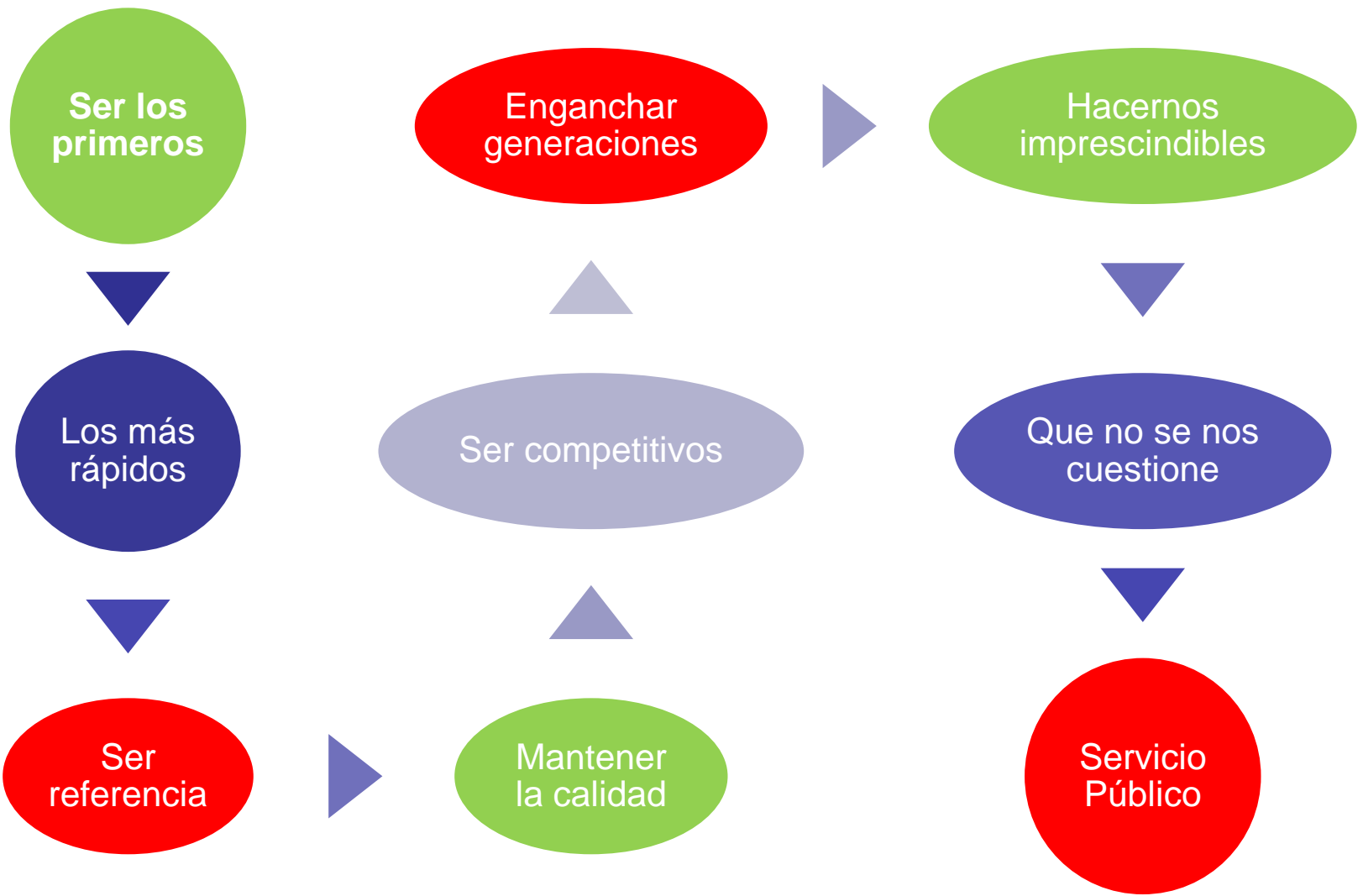
Esquema de nuevos procesos



4G
(Directo)



¿QUÉ BUSCAMOS?



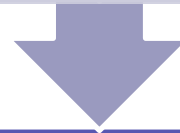
¿Cómo integramos #mojo en RTVE?



DISTINGUIR

Periodismo en movilidad

Periodismo ciudadano



COMPLEMENTAR, NO SUSTITUIR

Medios existentes

Smartphones y gadgets



“EVANGELIZAR” INTERNAMENTE

Vender bondades #mojo

Convencer de los beneficios

CONCLUSIONES Labex /Sugerencias

PLANTEAMIENTO

“Evangelización” (conocer)

Convencimiento (querer)

+TECNOLOGÍA

Cámaras con “pincho” 4G

Teléfonos última generación

CALENDARIO

Puesta en marcha: Ene-2017

Desarrollo: 2017

¡AHORA NOS TOCA PONERNOS EN MARCHA!

Labex

Un proyecto de

- Centro Territorial RTVE Extremadura
- @RTVE_Ext

Con aportaciones de

- Javier Sánchez
- Alba Guerrero
- Eulalia González
- Urbano García

