

# Innovació tecnològica i servei públic audiovisual: estudi de cas de la CCMA

**MONTSE BONET**

Professora titular del Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

montse.bonet@uab.cat

**DAVID FERNÁNDEZ-QUIJADA**

Professor lector del Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

david.fernandez@uab.cat

**ROBERTO SUÁREZ CANDEL**

Cap del Media Intelligence Service de la Unió Europea de Radiodifusió (UER)

suarez.candel@ebu.ch

**LUIS ARBOLEDAS**

Professor associat del Departament de Biblioteconomia i Documentació de la Universidad de Granada

larboledas@ugr.es

*Article rebut el 07/09/2012 i acceptat el 16/04/2013*

**Resum**

La relació entre la innovació tecnològica i el servei públic audiovisual ha esdevingut els darrers anys, juntament amb la gestió de l'espectre, un dels principals motius d'atac del sector privat de la comunicació i les telecomunicacions. L'obligació legal d'arribar al màxim nombre possible de ciutadans ha de combinar-se ara amb la proliferació d'aparells receptors i de millores tècniques de qualitat d'imatge i de so. L'estudi de cas de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) ens permetrà veure formes d'adaptar-se als nous temps tecnològics, complint amb el que s'espera d'un servei públic audiovisual quant a innovació.

**Paraules clau**

Innovació tecnològica, servei públic audiovisual, CCMA, estudi de cas, gestió.

**Abstract**

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

**Keywords**

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

## 1. Objectius i preguntes de recerca

Al llarg de la darrera dècada –almenys–, la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) s'ha caracteritzat per una actitud de lideratge envers l'aplicació i la renovació constants de nous equipaments i de programari en l'activitat de producció i de distribució dels continguts que genera assumint, a més, una voluntat clara de lideratge de la resta de la indústria, actuant com a tractor del sector. Aquesta tasca l'ha portat a liderar el procés de convergència amb altres àmbits, a desenvolupar una activa política pròpia, tant en televisió com en ràdio. A això cal sumar-hi altres iniciatives que, actuant des del *back office* de la seva activitat més pública, incideixen en les possibilitats de projecció i de difusió de la seva tasca i de les seves missions de servei públic.<sup>1</sup>

Aquest article pretén descobrir quines són les principals innovacions tecnològiques en l'àmbit de la distribució liderades per la CCMA, com es gestiona la innovació tecnològica dintre d'aquesta corporació i quines d'aquestes innovacions poden ser considerades un èxit o un fracàs. A partir d'aquí, els objectius de la recerca es poden resumir en:

- Identificar les principals innovacions tecnològiques en el terreny de la distribució que la CCMA ha posat en marxa (en ràdio, televisió, a la xarxa, etc.) en les darreres dues dècades.
- Saber com defineixen els seus principals responsables què és innovació tecnològica i com la gestionen dintre de l'empresa.
- Fixar els criteris que, en aquest context, determinen si una innovació es pot considerar un èxit o un fracàs.

## 2. Mètode de recerca

La recerca s'apropa a l'objecte d'estudi utilitzant com a instrument d'anàlisi l'estudi de cas, que, com explica Yin (2009), és el mètode més apropiat quan concorren tres circumstàncies:

- Es plantegen qüestions sobre el com o el perquè.
- L'investigador té un control escàs sobre l'objecte d'estudi.
- La investigació es focalitza en un fenomen contemporani en un context de vida real.

Aquestes tres circumstàncies es donen en el cas de la innovació tecnològica i la seva aplicació en els serveis públics audiovisuals. L'estudi de cas és un mètode altament indicat quan les preguntes de recerca requereixen una descripció extensiva i en profunditat de l'objecte d'estudi.

Per donar resposta a les preguntes plantejades, es va dissenyar una metodologia que combinava fonts primàries i secundàries:

- Repàs bibliogràfic i documental d'estudis disponibles de la matèria sobre el servei públic audiovisual, les polítiques de comunicació i la innovació tecnològica.
- Descripció i anàlisi de les innovacions identificades.
- Realització d'entrevistes semiestructurades en profunditat, prèvia selecció dels informants en funció del seu càrrec i la seva experiència.
- Buidatge de les entrevistes.
- Anàlisi dels resultats i de les conclusions.

## 3. Marc teòric

Des de la perspectiva tecnològica, per defecte, durant els seus primers 80 anys d'història, la radiodifusió s'entenia associada a una tecnologia determinada que facilités la distribució de missatges segons el model típic de radiodifusió un-a-molts (*broadcasting*). Aquest model comença a patir les primeres esquerdes importants amb la liberalització dels mercats i la introducció de noves tecnologies de distribució, com el satèl·lit i el cable. En la darrera dècada del segle passat, la migració al digital esdevindria un procés de transformació cabdal no tan sols des del punt de vista tècnic, sinó que requeriria un replantejament complet, sobretot del model de servei públic audiovisual.

Com apunta Suárez Candel (2012), en els darrers anys, bona part del debat, bàsicament europeu, sobre els serveis públics de radiodifusió s'ha centrat en la seva relació amb les innovacions tecnològiques. Així, es poden identificar dos posicionaments contraris. D'una banda, els qui defensen no tan sols que el servei públic ha de continuar, sinó que, a més, s'ha d'enfortir.<sup>2</sup> Entre els seus arguments, en destaca el fet de considerar la innovació tecnològica i la convergència de les plataformes de distribució com una oportunitat per millorar substancialment l'acompliment dels operadors públics. D'aquesta manera, podran oferir un millor servei (qualitat/amplitud) a la ciutadania. Tal com Ariño i Ahlert (2004) i Nissen (2006), entre d'altres,

afirmen, els radiodifusors de servei públic han estat innovadors i pioners durant molts anys, si és que no sempre. Atès que no estan constrets pels resultats econòmics (beneficis) i/o els interessos de mercat, els radiodifusors públics han estat "bucs insígnia" de la innovació i han contribuït a desplegar noves tecnologies i a crear nous continguts i formats (Debrett 2009). En l'àmbit acadèmic català, la idea d'un servei públic audiovisual fort que actuï com a força tractora de la innovació tecnològica no és pas nova.<sup>3</sup>

D'una altra banda, els contraris al desenvolupament (Jacka 2003) o fins i tot al manteniment (Tracey 1998) del servei públic argumenten que la garantia i la protecció d'aquells valors i objectius que abans havien justificat el fet de disposar d'un servei públic de radiodifusió poden deixar-se a càrrec del lliure mercat i la competència, considerats capaços de satisfer plenament els usuaris. D'aquesta manera, la innovació tecnològica i els nous mercats i/o oportunitats de negoci en l'àmbit de la comunicació i els mitjans són considerats un terreny exclusivament comercial (ACT, EPC i AER 2004), on no cal la presència de cap oferta de continguts o serveis de caire públic,<sup>4</sup> argumentant que són serveis que van més enllà de "l'interès general". Igualment, els contraris al servei públic li disputen bandes de freqüències intentant (i aconseguint) fer seu el dividend digital. Som davant d'una batalla econòmica en la qual tots els esforços s'adrecen a orientar la gestió de l'espectre cap al mercat (Comissió Europea 2005). En definitiva, la força del pensament neoliberal ha traslladat el camp de batalla econòmic al terreny tecnològic, contribuint al fet que la innovació posi en escac un servei públic audiovisual que, durant anys, li ha fet de motor de progrés.

Entre aquests dos bàndols hi ha altres perspectives que alguns autors, com per exemple Jakubowicz (2004, 2006, 2007), han proposat en forma de models per tal de reflectir els diferents matisos.

En el cas català, la llei de creació de l'Aleshores Corporació Catalana de Ràdio i Televisió, l'any 1983, no parla d'innovació; la del Consell de l'Audiovisual de Catalunya (Llei 2/2000, de 4 de maig) només esmenta les noves tecnologies al preàmbul. En canvi, la Llei 22/2005, de 29 de desembre, de la comunicació audiovisual de Catalunya ja li dedica força més espai i atenció. Concretament, en parlar de les missions de servei públic (lletra *k* de l'apartat 3 de l'article 26) s'esmenta, entre d'altres, el foment de la innovació. Quant a les competències del Govern (lletra *d* de l'apartat 2 de l'article 111), es diu que haurà d'adoptar les "mesures necessàries per a potenciar la producció audiovisual i per a incentivar la introducció d'innovacions tecnològiques i artístiques dins aquest àmbit". En el foment de la cultura audiovisual (lletra *b* de l'article 124), caldrà també incentivar "la recerca, el desenvolupament i la innovació tecnològica i artística".

L'Estatut de Catalunya de 2006, en l'apartat 2 de l'article 53 sobre accés a les tecnologies, diu que la Generalitat "ha de promoure la formació, la recerca i la innovació tecnològiques".

Les referències següents més notables a la innovació, en l'àm-

bit mediàtic públic català, seran documents corporatius, com el *Llibre d'estil de la CCMA*, la seva informació corporativa al web i les memòries de programes de les empreses públiques de comunicació, entre elles, la CCMA, dintre dels pressupostos generals de la Generalitat de Catalunya (anys 2010 i 2011). Al *Llibre d'estil*, la paraula *innovació* hi surt sovint, perquè s'usa referida sobretot a la programació.

Per la seva banda, la informació continguda al web diu (punt 6. "Innovació i impuls del talent") que "la innovació també es fonamenta en el vessant tecnològic. En aquest sentit és clau l'aposta de TVC pel format 16:9, així com també ho és la producció de continguts en alta definició". I el punt 7 l'esmenta també en parlar de la concepció multiplataforma.

Quant a la idea de servei públic, a Catalunya, les lleis 10/1983 i 2/2000 en definien la funció, la forma de gestió, el finançament i els principis que en regeixen la programació. A més, a la Llei de l'audiovisual de 2005 hi apareix sovint i, basant-se en un estudi previ del CAC, proposa redefinir-lo.<sup>5</sup> El defineix en el punt VI del preàmbul, però li dediquen tot el títol III. Es parla també d'adequar la regulació del sector a les noves tecnologies (punt III, punt IV, pàgina 85) i es repeteix molt al llarg del text la importància de la digitalització i dels canvis que comporta, inclòs l'àmbit local. D'altres normatives ho tractaran, però també textos de caire més intern de les mateixes empreses comunicatives.

#### 4. Innovacions i audiovisual català

L'estudi dut a terme ha demostrat que, actualment, les principals innovacions tecnològiques del sector audiovisual s'estan produint en els àmbits següents:

- Digitalització de la radiodifusió. Les principals innovacions associades són els estàndards digitals de transmissió de vídeo i d'àudio que representen, a més, una autèntica guerra comercial.
- Millora de la tecnologia de la imatge (alta definició i 3 dimensions) i del so (per exemple, el so HD de Radio Clàssica a través de la TDT).
- I, molt important, qualsevol estratègia relacionada amb el món en línia i la difusió a qualsevol lloc, en qualsevol moment. Aquí hi trobem totes les eines (llegiu plataforma a internet o aplicació) que garanteixin que els continguts arribaran allà on sigui el ciutadà que vol veure'ls / escoltar-los.

Els diferents documents analitzats i les persones entrevistades fan que destaquin per sobre de qualsevol altra innovació les aplicacions i tota eina lligada a internet, juntament amb la televisió connectada. Aquesta televisió connectada, l'estàndard europeu de la qual és el *hybrid broadband broadcast TV* (HbbTV), és la nova aposta industrial en l'enèsim intent d'Europa de fer front a la competència dels Estats Units, el Japó o altres mercats asiàtics emergents. Ja no ho és la TDT ni la teòrica interactivitat incorporada, no ho és tampoc l'estàndard *multimedia*

*home platform* (MHP), que ha passat amb més pena que glòria; ara l'interès i els esforços (a més de l'HD) se centren en aquesta nova televisió, connectada (Suárez Candel 2011, 2012).<sup>6</sup>

Durant la realització d'aquesta recerca, es va dur a terme un monitoratge de les aplicacions de què disposava la CCMA durant el cap de setmana del 2 i el 3 de juny. No és un estudi en profunditat, però sí la foto fixa que, en aquest cas, donava aquests resultats (i que ja canviava al cap de poc incorporant-hi noves aplicacions o actualitzant-ne d'altres).

Taula 1. Aplicacions per a mòbils

Aplicació	Sota			
	Directe	demanda	Descàrrega	Podcast
<b>Per a iPhone</b>				
TV3	TV3, 3/24	3alacarta		Redirigeix a iTunes
3/24	X	X		
Crackòvia			X	
Catalunya Ràdio	X			
Catalunya Informació	X			
Catalunya Música	X			
iCat fm	X			
MusiCatles	X			
totCat	X			
iCatJazz	X			
Mediterràdio	X			
CatClàssica	X			
<b>Per a Android</b>				
TV3	TV3, 3/24	3alacarta		Redirigeix a iTunes
3/24		X		
Super3		X		
El gran dictat		X		
La Marató	X			

\* La ràdio és accessible per mitjà d'una altra aplicació externa, *Online radio*.

Font: elaboració pròpia.

En l'àmbit de les tauletes, aquests són els principals resultats:

**Taula 2. Aplicacions per a tauletes**

Aplicació	Directe	Sota demanda	Descàrrega	Podcast
<b>Per a iPad*</b>				
TV3 per a l'iPad	TV3, 3/24	3alacarta		Redirigeix a iTunes
3/24	3/24, Catalunya Ràdio	X		
Super3		X	X	
El gran dictat				
<b>Per a Android</b>				
TV3	Versió internacional de TV3 i el 3/24	Algunes seccions. Redirigeix al web, per a TV3, el 3/24, Esport3, Catalunya Ràdio i iCat fm		Redirigeix al web de TV3
3/24		X		
Super3		X		
El gran dictat			X	
La Marató**	X			

\* Cap aplicació oficial per a ràdio, malgrat que admet la major part de les d'iPhone.

\*\* Ofereix continguts informatius en el període temporal de celebració de *La Marató*.

Font: elaboració pròpia.

Aquell mateix cap de setmana es va controlar quines plataformes utilitzaven les ràdios de la CCMA. Aquests en són alguns dels resultats obtinguts (conscients que també canvien constantment):

**Taula 3. Principals plataformes de distribució de les ràdios estudiades**

Emissora	Internet en directe	Sota demanda	Descàrrega	Podcast	TDT
Catalunya Ràdio	X	X	X	X	X
Catalunya Música	X	X	X	X	X
Catalunya Informació	X	X	X	X	X
iCat fm	X	X	X	X	X
<b>Només via internet</b>					
iCat Jazz	X	X			
MusiCatles	X	X			
TotCat	X	X			
Mediterràdio	X	X			
iCatrònica	X	X			
CatClàssica	X	X	X		

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

Si ens referim al web, oferia contingut de vídeo de les maneres següents:

**Taula 4. Contingut de vídeo al web**

Web	Directe	Sota demanda	Descàrrega	Videopodcast
TVC	TV3, 33, 3/24, Esport3, Super3, 3XL.NET, TV3.cat, Càmeres TV (també redirigeix al web de Catalunya Ràdio)	TV3 a la carta + Cat Ràdio a la carta (redirigeix al seu web)		X

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

Finalment, quant a la televisió connectada, al web de TV3 s'informa sobre les seves prestacions.

**Taula 5. Situació de l'HbbTV**

Web	Directe	Descàrrega	Sota demanda	Videopodcast
<b>TVC</b>			TV3, 33, 3/24, Esport3, Super3, 3XL.NET, TV3.cat, Càmeres TV (també redirecciona al web de Catalunya Ràdio)	X

Nota: de moment, encara no hi ha aplicació per a la marca Samsung.

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

## 5. Innovació a la CCMA: definició i gestió

Les persones entrevistades personalment a la CCMA van ser Ferran Clavell, cap de Continguts dels Serveis Interactius de TV3; Marc Vicens, director d'Innovació de Catalunya Ràdio, i Amadeu Gassó, cap d'Explotació i Producció de la CCMA.<sup>7</sup> Malgrat que la recerca se centra en la innovació tecnològica en distribució, i no pas en la programàtica, les dues apareixen sovint entrelaçades i no es poden separar. Per això algunes de les persones entrevistades no provenen del camp de l'enginyeria de les telecomunicacions o similar, sinó de l'àmbit dels continguts, però han de bregar a diari amb les innovacions tecnològiques.

El resultat de les entrevistes es desglossa en els quatre blocs següents:

### a) Definició d'innovació

Definir què és la innovació no resulta fàcil i encara menys se n'aconsegueix una definició unívoca. Un dels denominadors comuns de les definicions donades pels entrevistats és la idea de 'nou', de 'novetat', ni que sigui en la forma de fer les coses. Atès que els vàrem demanar que ho acotessin a la innovació tecnològica, la tecnologia sovint acaba essent, diuen, l'eina amb què s'aconsegueix aquest caràcter de novetat en els continguts. És a dir, que la innovació és l'aprofitament de les noves tecnologies per tal d'explicar històries (informació, entreteniment o qualsevol contingut).

Per la banda dels enginyers, Amadeu Gassó considera que 'la nostra àrea no està per fer tecnologia per la tecnologia. Hi som, però si no es parla de nosaltres, ja està bé'. Marc Vicens afegeix l'eix temporal a la seva definició i considera que és important integrar coses del passat amb coses actuals; si en fa una lectura possibilista, creu en la innovació com a resolució de problemes i afirma que requereix un procés llarg, no sempre satisfactori, de prova-error. Vicens també considera equivocat associar la innovació només a la part tecnològica: "la innovació té a veure amb el món de les idees, del pensament, de la comunicació, de les graelles, dels continguts, de les persones i de les maneres de fer [...] La innovació en el nostre sector ja no passa només per la tecnologia, perquè la tecnologia ja ha fet la seva feina; ja hi és, ha anat per endavant". Si la innovació va associada només a dispositius, "quan et fan encàrrecs sobre innovació, bàsicament t'aparten del pensament i de les idees i dels canvis estructurals per posar-te en mans dels desenvolupadors de

coses, no d'idees, de projectes o de canvis. Jo crec que això és un error". La innovació, apunta, hauria d'obligar a repensar els continguts que hi ha dintre d'aquests estris.

Ferran Clavell creu que innovar és "quelcom que sigui un pas endavant, que sorprengui i sigui acceptat per la gent". Ell ho exemplifica amb la TDT, que creu que no és exactament innovadora, perquè per a l'usuari és una molèstia, amb un cost afegit, però per acabar tenint el mateix que tenia (més quantitat de canals, però poc més). Essent com ho són un mitjà públic, "sembla que et correspon també de vegades fer aquests passos d'atrevir-te a provar coses, d'experimentar. També tens uns recursos que els altres no poden tenir i no es poden permetre el luxe d'experimentar". Clavell explica que ells sempre han buscat explícitament avançar-se i això els ha permès destacar en el panorama espanyol, malgrat ser una televisió més petita que les d'àmbit estatal. Amb el temps, però, costa mantenir la diferència amb els altres. Coincidint amb el que deia Gassó, afirma que "la finalitat no és fer coses innovadores perquè sí, o perquè hi ha eines tecnològiques; la gràcia és quan trobes formes d'aplicar-ho al contingut, això és el que fem nosaltres". Actualment, la innovació està en boca de tothom dins de l'organització, però ara no té mèrit, segons ell. Ara el que importa són els fets. Reconeix que al seu moment molta gent no ho valorava, i fins i tot ho intentaven frenar pensant que canibalitzaria els mitjans tradicionals.

### b) Innovació a l'organització

Tots els entrevistats tenien clara la importància ('molta', coincident) de la innovació tecnològica en un servei públic audiovisual. El més interessant, però, eren els matisos.

Amadeu Gassó és taxatiu: "Nosaltres creiem que tenim la responsabilitat de ser tractors de la indústria" i el mateix pensen Ferran Clavell i Marc Vicens. Gassó afegeix que als inicis de la Corporació hi havia enginyers molt joves i es van voler fer moltes coses, es va crear una certa cultura d'innovació, amb la idea de ser els primers: 'entres en una dinàmica que, quan no ho fas, et critiquen de seguida', però cal, apunta, un cert equilibri entre qui gestiona la tecnologia i els qui creen els programes.

Si la innovació és considerada tan important, la Corporació té una estratègia explícita respecte d'aquesta qüestió? La resposta quasi unànime és 'no'. Com diu Amadeu Gassó, es poden destinar diners per apostar per tecnologies que es pensa que seran estratègiques a mitjà termini, però la dimensió 'estratè-

gia' queda sovint amagada pel dia a dia. Segons Ferran Clavell, pot existir una certa estandardització del procés: 'quan vam començar, era innovador cada pas que fèiem, però ara està més estandarditzat. Hi ha hagut un canvi cultural, perquè ara es percep la importància de les noves plataformes. Ha estat un 'fenomen natural', però també fa més difícil que ara es visualitzi la innovació, segons reflexiona. Ser un servei públic no els limita quant a innovació, però sí que els fa ser més prudents.

Una altra de les idees presents al llarg de les entrevistes és que el canvi de mentalitat (i l'omnipresència de la televisió) no es modifica d'avui per demà. Coincideix amb aquesta idea Marc Vicens, en la necessitat d'innovar lligada a la revisió dels processos productius com a element essencial: "les nostres estructures estaven fetes per fabricar notícies, tallar cintes, conduir unitats mòbils... no per adaptar la generació dels nostres continguts als nous suports. [...] Més que sent capdavanters en la innovació tecnològica, casa més [la idea de servei públic] fent un procés de revolució interna i de capacitació dels nostres professionals cap a oferir un servei millor". Els tècnics –assegura–, per la seva formació, comprenen millor els canvis. Una altra qüestió és que tinguin capacitat d'incorporar els canvis a les organitzacions on treballen.

Aquesta importància de les persones, juntament amb la manca d'estratègia, també queda palesa quan sovint surt a les converses quantes coses es fan perquè algú té clara una idea i intenta aleshores que l'empresa la faci seva. En el cas de la CCMA, els noms de Joan Majó –director general de la CCMA de 2004 a 2008– o Oleguer Sarsanedas –director de Catalunya Ràdio de 2005 a 2009– surten més d'un cop.

### c) Gestió de la innovació

Amadeu Gassó afirma que el procés d'innovació està poc formalitzat ("quan formalitzes molt, t'aïlles") i no hi ha una estratègia comuna que abracci la televisió, la ràdio i internet. S'està integrant, però hi ha obert un debat intern per la *path dependence* de cada mitjà, és a dir, la història que hi ha al darrere, el que va succeir al passat que fa que cada mitjà sigui avui el que és (hi ha molts menys canvis tecnològics en ràdio). Costa molt, recorda, canviar els fluxos de treball i el més difícil de gestionar és el capital humà. Pel que fa a si treballen amb *partners* externs, ells, al seu departament, treballen amb alguns enginyers de la casa i arriben a alguns acords amb les universitats (per exemple, col·laborant en el muntatge d'*spin-offs*). No estan preparats per fer gaire tecnologia de base, sinó per conèixer el mercat i l'entorn i acoblar el que hi ha. De vegades, això facilita la gestió, perquè 's'externalitza' el problema i simplement cal fer-ne un seguiment.

Models de base a 'espia', coincideixen, serien la BBC, malgrat que no són comparables en mida i en pressupost, o Portugal, Finlàndia o Dinamarca, que són de dimensions més similars. Des del seu departament, sempre estan alerta dels projectes europeus i fan reunions amb els responsables de l'àrea d'imatge i amb la gent del Consell de Continguts.

A la CCMA, quan Joan Majó en va ser el director, va existir-hi

una Comissió per la Innovació amb una metodologia explícita, però no va acabar de funcionar més enllà de posar en contacte gent que feia el mateix en diferents unitats o departaments, i va desaparèixer a mitjan 2011. Ara, tal com diu Ferran Clavell, 'es produeix per generació espontània'. Hi havia hagut un procediment formal per presentar i desenvolupar projectes i també per fer-ne el seguiment, en aquella Comissió, però ara no hi ha els recursos per tenir-hi un equip dedicat, ara la innovació és més desorganitzada, funciona amb procediments informals, el boca-orella entre membres de l'equip, per exemple. Des dels Serveis Interactius proporcionen dues coses: a) un servei a les diferents àrees que creen els continguts, amb un equip per a cada àrea, i b) l'estratègia en el terreny interactiu.

Quant a si tenen una estratègia comuna, el Departament d'Interactius porta la part interactiva de Catalunya Ràdio (totes les emissores), com si fos una àrea més de la televisió. Pot haver-hi diferències en com s'utilitzen els recursos, ja que hi ha dues direccions, però els desenvolupaments estan centralitzats als Serveis Interactius. Com diu, per la seva banda, Marc Vicens, integrar mitjans és difícil, és complicat trobar l'equilibri entre la globalització i l'especialització, i depèn precisament de l'especialització de cada mitjà.

Si bé no està formalitzada l'organització de la innovació, sí que hi ha un cert circuit de funcionament. La decisió final la pren la direcció (reunions setmanals per revisar tot el que es fa). Ferran Clavell i Marc Mateu, cap de l'Àrea, formen part del Consell de Continguts i Estratègia, que es reuneix quinzenalment i marca la línia de la casa. Normalment la iniciativa parteix dels Serveis Interactius, però també poden estar-hi implicades altres àrees, com la comercial. Marc Vicens apunta a una certa "disbauxa i seny" com a combinació típica associada a la innovació i que dificulta la creació de procediments formals.

Quant als *partners*, segueix explicant Clavell, estan obligats a cedir autonomia en algunes tecnologies (Samsung, Nintendo, Microsoft...). De vegades els vénen a buscar (per exemple, Sony anunciant el *3alacarta* de la seva TV connectada a la mateixa TV3), però ells encarreguen feina fora. Un altre exemple fóra Lavinia, que al seu moment va guanyar un concurs per al manteniment de serveis (ja no existeix aquest suport). També poden treballar amb programadors, lingüistes o dissenyadors externs, si bé ara s'ha reduït molt. Tenen un acord marc amb quatre empreses homologades, cosa que en fa més fàcil el procés de contractació. Però de vegades, per a coses específiques, han d'anar a buscar algú amb un saber fer més concret. També alguns cops els arriben propostes i estan pensant a demanar projectes públicament perquè altres empreses s'hi animin.

La CCMA no és membre de la Unió Europea de Radiodifusió (UER), però sempre els conviden a les jornades que organitzen (però no participen en la part més interna, no poden). En l'àmbit de la Federació d'Organismes de Ràdio i Televisió Autònoms (FORTA), el paper de cada televisió és molt desigual i, per tant, s'hi fa poca cosa. Es manté una relació més estreta amb alguns ens concrets, com els d'Andalusia, Galícia, el País Basc, Madrid o la Comunitat Valenciana. També hi ha una certa relació amb

TVE. Amb les privades, mantenen alguns contactes amb Cuatro o Telecinco, sobretot quan muntaven alguns dels serveis, aquestes empreses els demanaven presentacions del que estan fent, una prova del caràcter pioner de la Corporació.

#### d) Projectes actuals

Sobre els projectes en què estan implicades actualment (2012) les persones entrevistades i les seves empreses, en destaca la televisió connectada, l'HbbTV.

En concret, els projectes actuals del departament del Ferran Clavell són la televisió connectada de Samsung, la Nintendo 3DS, l'Xbox, l'evolució del *3alacarta* per web... En definitiva, volen desenvolupar més la línia de *second screens*, la producció de continguts per internet, fins i tot en directe (amb format propi del mitjà). El que s'està debatent és si apostar per molts portals temàtics o aglutinar continguts. Amadeu Gassó parla bàsicament de televisió connectada.

En preguntar-li sobre l'èxit i el fracàs, Ferran Clavell prefereix parlar d'un 'error' més que d'un fracàs quan hi ha factors externs importants (cas de l'estàndard MHP, per exemple). "Hem fet coses que no ens han anat bé. I n'hem après la lliçó" (*TV3minuts*, el Missatge –Messenger de TV3–). A Amadeu Gassó no el molesta pas parlar de fracàs i cita també, com a exemple, l'MHP. I en Vicens, com hem dit, considera el procés de prova-error com a part fonamental i normal de la innovació.

## 6. Conclusions

Qualsevol interpretació que es pugui fer de les dades exposades fins ara perd tot el sentit davant la situació de crisi que està patint Espanya. Tots els discursos triomfalistes o les millores i els esforços que s'han fet, tant en l'àmbit estatal com l'autonòmic, queden sobtadament trencats amb les retallades continuades incorporades als diferents pressupostos, amb un especial i dedicat 'interès' per mutilar tot el que tingui a veure, precisament, amb la informació i el coneixement, sobretot si vénen del sector públic. Res del que hem vist fins ara té gaire sentit si la base de tot plegat, l'educació, es vol convertir en un més dels negocis especulatiu que ens han portat fins on som ara.

Com hem vist, la innovació tecnològica en l'audiovisual és una obligació, no tan sols perquè ho diguin uns governs, sinó perquè les empreses de tota mena no poden córrer el risc de quedar-se enrere. En un moment en què les empreses de telecomunicacions i els serveis multimèdia, en sentit ampli, exerceixen tanta pressió (dividend digital, nous serveis i continguts, etc.), les ràdios i, sobretot, les televisions no poden quedar-se'n al marge. Malgrat la manca de protocols, tothom té clar que ha de ser present en tots els canals de distribució possibles, però poc més i, amb les retallades, les bones intencions no passaran de ser això. La fermesa d'aquestes conviccions, doncs, sembla trontollar davant d'un escenari pressupostari i de valors crític com l'actual.

De la informació aconseguida repassant diferents normatives,

documents corporatius i les mateixes entrevistes, podem dir que sovint no queda prou clar si la 'innovació' es refereix a la innovació tecnològica, la programàtica o ambdues. Però això també es pot interpretar d'una altra manera: que es deixa marge per implementar-la en un nivell legal inferior, en una norma de rang menor. En tot cas, això (a) contrasta amb el detallisme d'altres apartats, i (b) obliga a una definició posterior que en general veiem que tampoc no s'acostuma a produir.

El que sí que ha quedat clar és que difícilment un ens públic 'crea' de zero cap eina, però en el que sí que se'n demostra el caràcter innovador és en la voluntat de posar a prova tot el que pugui ser útil al ciutadà al qual serveixen i adaptar el que 'descobren' d'altres a les necessitats, els objectius i, sobretot, les obligacions d'un servei públic audiovisual.

Ningú no pot evitar parlar tard o d'hora de la innovació en programació, deixant molt clar que la tecnològica és només una eina, molt important, però només una eina que ha de permetre altres tipus d'innovacions. Conscients com són tots els entrevistats del tipus d'empresa on treballen, els enginyers saben que la innovació tecnològica no val res si no es posa al servei de l'objectiu últim de l'empresa: comunicar. Els d'un altre perfil són, alhora, conscients que sense les eines tecnològiques, presents arreu, no podrien explicar coses d'una forma diferent però, sobretot, no podrien portar les seves històries allà on són els qui les volen veure i escoltar.

Hi ha un punt que ajuda a entendre el rol actual de la CCMA quant a innovació tecnològica, que marca una certa diferència amb el seu paper motor en l'àmbit de la producció, i és que no es treballa amb gaires col·laboradors externs (que es fa, però no pas tant). El caràcter feixuc (derivat de la gestió de la voluntat garantista que han de tenir els contractes públics) del sistema de contractació fa força inviable, com ens explicaven, que petites empreses, que sovintegen en la indústria de les noves tecnologies, les aplicacions i els desenvolupadors, treballin amb aquestes grans cases. I són precisament les petites empreses algunes de les més innovadores en determinats àmbits tecnològics.

En aquest sentit, la tasca ja assumida de treballar com a motor de la indústria audiovisual encara no s'ha expandit prou de forma decidida a la indústria tecnològica, malgrat alguns dels exemples que han sorgit al llarg de les entrevistes i de les ambicions que alguns dels informants han manifestat.

Les diferents normatives o documents corporatius poden parlar de la innovació i la seva importància estratègica, però no queda després protocol·litzat ni clarament definit, depèn molt (massa?) de les persones, però alhora sovint oblida el factor humà (el canvi de mentalitat). Tothom té clar que ha de ser present en tots els canals de distribució possibles, però poc més i, amb les retallades, les bones intencions no passaran de ser això.

No hi ha paràmetres fixos per determinar què és un èxit o què és un fracàs, malgrat que sí que planeja sobre totes les entrevistes una certa finalitat utilitarista lògica: si no serveix per als objectius d'un servei públic d'aquest tipus (arribar arreu,

oferir la programació amb els mínims de qualitat que tenen al seu abast la major part de ciutadans...), no es pot considerar exactament un èxit. Recordem que estem parlant d'innovació tecnològica, no pas d'èxit o de fracàs, en termes d'innovació programàtica (audiència, formats, etc.). La història demostra que la superioritat tècnica o en prestacions d'una tecnologia davant d'una competidora no n'implica necessàriament l'èxit en el mercat. No existeix superioritat intrínseca d'una tecnologia sobre una altra.

### Nota final

Aquest article es deriva de la recerca "Servei públic audiovisual i innovació tecnològica", que va rebre un ajut del Consell de l'Audiovisual de Catalunya en la VIII convocatòria per a la concessió d'ajuts a projectes de recerca sobre comunicació audiovisual.

### Notes

1. Vegeu Petit i Rosés 2003; Prado i Fernández 2006; Bonet i Fernández Quijada 2006; Bech [et al.] 2010; Bonet, Fernández-Quijada i Ribes 2011; Fernández-Quijada i Fortino 2009, i Medina [et al.] 2011.
2. Com ara Hujanen i Lowe 2003; Steemers 2003; Van Cuilenburg i McQuail 2003; Sarikakis 2004; Harrison i Wessels 2005; Michalis 2007, 2010; Moe 2008; Van de Walle 2008; Lowe 2009, i Jakubowicz 2010.
3. Entre d'altres, remetem als treballs de Moragas i Prado 2000; Majó 2006, i Prado i Fernández 2006.
4. Vegeu, per exemple, el cas dels mitjans públics holandesos, <<http://comunicacio21.cat/2010/11/holanda-tancara-els-webs-dels-mitjans-publics-per-no-perjudicar-els-diaris/>>; l'aplicació a Alemanya d'un sistema d'avaluació 'de tres passos' per poder engegar serveis *online* nous, o tot el procés de reestructuració que està passant la BBC, <<http://www.guardian.co.uk/media/2011/jan/12/bbc-cuts-bbc3-bbc4?INTCMP=SRCH>> o <<http://www.guardian.co.uk/media/organgrinder/2010/oct/29/s4-bbc-future?INTCMP=SRCH>>.
5. En aquell estudi previ del CAC, *La definició del servei públic al sector de l'audiovisual*, elaborat per encàrrec del Parlament de Catalunya d'acord amb la Llei 2/2000, de 4 de maig, ja es parla, entre altres moltes qüestions, del paper que les noves tecnologies tenen en aquesta nova definició, aquesta necessitat de redefinir què és un servei públic audiovisual. Al document es parla d'innovació, però, com és habitual, no sempre queda clar de què s'està parlant o bé queda explícit que es refereix a la innovació programàtica i de llenguatges (com a molt, una referència a la innovació tècnica).
6. El consorci HbbTV està format per radiodifusors, empreses de telecomunicacions i instituts de recerca europeus.

Són els mateixos que estaven darrere del DAB (Eureka 147), el DVB-T o el DRM. <<http://www.hbbtv.org>>.

7. Voldríem agrair molt sincerament la total disponibilitat i l'enorme amabilitat de totes les persones entrevistades. Mai no van posar-hi cap impediment. Malgrat trobar-se en una situació difícil i, en alguns casos, sense saber si serien gaire temps més en el càrrec, no van dubtar a donar-nos els seus punts de vista i debatre sobre el tema de la innovació en concret, però també del servei públic audiovisual en general. Ferran Clavell fou entrevistat el 16 de març de 2012 a Esplugues de Llobregat; Marc Vicens, el 5 d'abril a Barcelona, i Amadeu Gassó, el 10 d'abril a Sant Joan Despí.

### Referències

ASSOCIATION OF COMMERCIAL TELEVISION IN EUROPE (ACT); EUROPEAN PUBLISHERS COUNCIL (EPC); ASSOCIATION EUROPÉENNE DES RADIOS (AER). *Safeguarding the Future of the European Audiovisual Market: A White paper on the Financing and Regulation of Publicly Funded Broadcasters*. Brussel·les: ACT, EPC, AER, 2004.

ARIÑO, M.; AHLERT, C. "Beyond Broadcasting: The Digital Future of Public Service Broadcasting". *Prometheus*, 2004, vol. 22, núm. 4, p. 393-410. ISSN: 0810-9028

BECH J.; MOLINA T.; VILA CLARA E.; LORENTE, J. "Improving TV Weather Broadcasts with Technological Advancements: Two Cases from a 20 Year Perspective". *Meteorological Applications*, 2010, vol. 17, no. 2, p. 142-148.

BONET, M.; FERNÁNDEZ QUIJADA, D. "El reto de la digitalización del archivo sonoro en los servicios públicos de radiodifusión. El caso de Catalunya Ràdio". [En línia]. *El profesional de la información*, setembre-octubre de 2006, vol. 15, núm. 5, p. 390-396. <<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2006/septiembre/8.pdf>>. [Consulta: 25 d'octubre de 2011] ISSN: 1386-6710

BONET, M.; FERNÁNDEZ-QUIJADA, D.; RIBES, X. "The Changing Nature of Public Service Radio: A Case Study of iCat fm". *Convergence. The International Journal of Research into New Media Technologies*, maig de 2011, vol. 17, núm. 2, p. 177-192. ISSN: 1354-8565

COMISSIÓ EUROPEA. *Un enfoque de mercado para la gestión del espectro radioeléctrico en la Unión Europea*, COM(2005)400 final. [En línia]. Brussel·les: Comissió Europea, 2005. <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0400:FIN:ES:PDF>>. [Consulta: 15 d'octubre de 2011]

DEBRETT, M. "Riding the Wave: Public Service Television in the Multi-platform Era". *Media, Culture & Society*, setembre de 2009, vol. 31, núm. 5, p. 807-827. ISSN: 0163-4437



FERNÁNDEZ-QUIJADA, D.; FORTINO, M. "Servicio público y patrimonio audiovisual: el proyecto VideoActive". [En línea]. *El profesional de la información*, setembre-octubre de 2009, vol. 18, núm. 5, p. 545-551.

<[http://www.digitium.org/dfq/docs/articles/epi\\_18\\_5.pdf](http://www.digitium.org/dfq/docs/articles/epi_18_5.pdf)> [Consulta: 25 d'octubre de 2011] ISSN: 1386-6710

HARRISON, J.; WESSELS, B. "A New Public Communication Environment? Public Service Broadcasting Values in the Reconfiguring Media". *New Media & Society*, desembre de 2005, vol. 7, núm. 6, p. 834-853. ISSN: 1461-4448

HUJANEN, T.; LOWE, G. F. "Broadcasting and Convergence. Rarticulating the Future Past". A: LOWE, G. F.; HUJANEN, T. (ed.) *Broadcasting and Convergence. New Articulations of the Public Service Remit RIPE 2003*. Göteborg: Nordicom, 2003. ISBN: 91-89471-18-0

JACKA, E. "'Democracy as Defeat'. The Impotence of Arguments for Public Service Broadcasting". *Television & New Media*, maig de 2003, vol. 4, núm. 2, p. 177-191. ISSN: 1552-8316.

JAKUBOWICZ, K. "A Square Peg in a Round Hole: The European Union's Policy on Public Service Broadcasting". *Journal of Media Practice*, març de 2004, vol. 4, núm. 3, p. 155-175. ISSN: 14682753

JAKUBOWICZ, K. "PSB: The Beginning of the End, or a New Beginning in the 21st Century?". [En línea]. Comunicació presentada a *RIPE@2006 Conference*, Amsterdam/Hilversum, novembre de 2006.

<[http://ripeat.org/wp-content/uploads/2010/03/Jakubowicz\\_KeynotePaper.pdf](http://ripeat.org/wp-content/uploads/2010/03/Jakubowicz_KeynotePaper.pdf)>. [Consulta: 10 de gener de 2012]

JAKUBOWICZ, K. *Public Service Broadcasting: A New Beginning, or the Beginning of the End?* [En línea]. Knowledge Politics, 2007.

<[http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/doc/PSB\\_Anewbeginning\\_KJ\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/doc/PSB_Anewbeginning_KJ_en.pdf)>. [Consulta: 10 de gener de 2012]

JAKUBOWICZ, K. "PSB 3.0: Reinventing European PSB". A: IOSIFIDIS, P. (ed.) *Reinventing Public Service Communication. European Broadcasters and Beyond*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2010. ISBN: 978-0230229679

LOWE, G. F. "Beyond Altruism. Why Public Participation in Public Service Media Matters". A: LOWE, G. F. *The Public in Public Service Media*. Göteborg: Nordicom, 2009. ISBN: 978-91-89471-94-8

MAJÓ, J. *El servei públic audiovisual: qualitat o eficiència?* Sant Joan Despí: CCRTV, 2006.

MEDINA, M.; HERRERO, M.; LLORENS, C.; MIRALLES, S. "Implementation of Innovation Strategy: The Case of CCRTV Interactiva". A: VUKANOVIC, Z.; FAUSTINO, P. (ed.). *New Content for New Technologies in Managing Media Economy, Media Content and Technology in the Age of Digital Convergence*. Lisboa-Podgorica: Media XXI / International Academy for Media Management Podgorica, 2011.

MICHALIS, M. *Governing European Communications: from Unification to Coordination*. Plymouth: Lexington Books, 2007. ISBN: 978-0739117354

MICHALIS, M. "EU Broadcasting Governance and PSB: Between a Rock and a Hard Place". A: IOSIFIDIS, P. (ed.) *Reinventing Public Service Communication. European Broadcasters and Beyond*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2010. ISBN: 978-0230229679

MOE, H. "Defining Public Service Beyond Broadcasting: the Legitimacy of Different Approaches". [En línea]. Comunicació presentada a *RIPE@2008 Conference*. Mainz, octubre de 2008. <<http://ripeat.org/2010/defining-public-service-beyond-broadcasting-the-legitimacy-of-different-approaches/>>.

[Consulta: 25 de gener de 2012]

MORAGAS, M.; PRADO, E. *La televisió pública a l'era digital*. Barcelona: Pòrtic, 2000. ISBN: 978-84-7306-617-4

NISSEN, C. S. *Public Service Media in the Information Society*. [En línea]. Estrasburg: Consell d'Europa, 2006.

<[http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/doc/H-Inf\(2006\)003\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/doc/H-Inf(2006)003_en.pdf)>. [Consulta: 24 de gener de 2012]

PETIT, M.; ROSÉS, J. "TVC Multimèdia, pol d'innovació en la producció audiovisual". [En línea]. *Quaderns del CAC*, gener-abril de 2003, núm. 15, p. 21-26. <[http://www.cac.cat/pfw\\_files/cma/recerca/quaderns\\_cac/Q15petitroses.pdf](http://www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/quaderns_cac/Q15petitroses.pdf)> [Consulta: 13 de maig de 2012] ISSN: 2014-2242

PRADO, E.; FERNÁNDEZ, D. "The Role of Public Service Broadcasters in the Era of Convergence. A Case Study of Televisió de Catalunya". [En línea]. *Communications & Strategies*, juny de 2006, núm. 62, p. 49-69.

<[http://www.idate.fr/fic/revue\\_telech/148/CS62\\_PRADO\\_FERNANDEZ.pdf](http://www.idate.fr/fic/revue_telech/148/CS62_PRADO_FERNANDEZ.pdf)>. [Consulta: 6 de maig de 2012]

ISSN: 2116-0341

SARIKAKIS, K. *Powers in Media Policy. The Challenges of the European Parliament*. Berna: Peter Lang, 2004. ISBN: 978-0820469560

STEEMERS, J. "Public Service Broadcasting is not Dead Yet. Strategies in the 21<sup>st</sup> Century". A: LOWE, G. F.; HUJANEN, T. (ed.) *Broadcasting & Convergence. New Articulations of the Public Service Remit*. Göteborg: Nordicom, 2003. ISBN: 978-9189471184

SUÁREZ CANDEL, R. "Televisió híbrida: un pas necessari per sobreviure a l'entorn multiplataforma". A: FERNÁNDEZ-QUIJADA, D. (ed.) *Medi@TIC: anàlisi de casos de tecnologia i mitjans*. Barcelona: UOC, 2011. ISBN: 9788497884488

SUÁREZ CANDEL, R. *Adapting Public Service to the Multiplatform Scenario: Challenges, Opportunities and Risks*. Working Papers of the Hans Bredow Institute, núm. 25. Hamburg: Hans Bredow Institute for Media Research, 2012.

TRACEY, M. *The Decline and Fall of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, 1998. ISBN: 0198159250.

VAN CUILENBURG, J.; MCQUAIL, D. "Media Policy Paradigm Shift. Towards a New Communications Policy Paradigm". *European Journal of Communication*, juny de 2003, vol. 18, núm. 2, p. 181-207. ISSN: 0267-3231

VAN DE WALLE, S. "What Services Are Public? What Aspects of Performance Are to be Ranked? The Case of "Services of General Interest". *International Public Management Journal*, 2008, vol. 11, núm. 3, p. 256-274. ISSN: 1096-7494

YIN, R. K. *Case Study Research. Design and Methods*, 4a ed. Thousand Oaks: Sage, 2009. ISBN: 9781412960991