

Noves dinàmiques d'externalització de la producció a la CCMA davant la digitalització

ÀLEX LÓPEZ ALCALDE *Universitat Autònoma de Barcelona (Espanya)* alex.lopez.alcalde@gmail.com
 **AIDA MARTORI MUNTSANT** *Universitat Autònoma de Barcelona (Espanya)* aida.martori@uab.cat

Resum

L'article analitza les dinàmiques d'externalització de continguts de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) a productores externes i la seva evolució en una dècada. S'examina el període 2013-2023, amb un enfocament especial en els anys 2022 i 2023, en què s'impulsa l'estratègia digital que ha generat noves necessitats de producció.

Paraules clau

Externalització, subcontractació, mitjans de servei públic, adjudicacions, televisió, productores audiovisuals.

Abstract

The article analyses the Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) [Catalan Audiovisual Media Corporation] dynamics of content outsourcing to external production companies and its evolution in one decade. The period examined is 2013-2023, with a special focus on 2022 and 2023, when the digital strategy that has generated new production needs was promoted.

Keywords

Outsourcing, public service media, awarding of contracts, television, audiovisual production companies.

Rebut: 11/10/2024 / Revisat: 31/01/2025 / Acceptat: 14/02/2025

Com citar:

López Alcalde, À., i Martori Muntsant, A. (2025). Noves dinàmiques d'externalització de la producció a la CCMA davant la digitalització. *Quaderns del CAC*, 51, 69-81. doi: <https://doi.org/10.60940/qcac51id431673>

1. Introducció

A Catalunya, la Llei 22/2005, de 29 de desembre, de la comunicació audiovisual de Catalunya recull dins la definició d'abast del servei públic de comunicació audiovisual que la prestació d'aquest servei pot comptar amb el suport i la col·laboració d'entitats i subjectes privats en els casos en què sigui necessària la seva disponibilitat sempre que la decisió sigui motivada. En aquesta línia, l'article 26 també recull com a missió del servei públic audiovisual de la Generalitat la contribució al desenvolupament de les indústries culturals catalanes, especialment les audiovisuals, la promoció de la creació audiovisual i de noves formes d'expressió en aquest àmbit.

En aquest context, aquesta recerca¹ analitza el model d'externalització de la producció de contingut televisiu per part de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) en el període comprès entre 2013 i 2023. Dins d'aquest període, es posa el focus en el lapse temporal comprès entre març de 2022 i desembre de 2023, a conseqüència del nomenament d'un nou consell de govern de la CCMA pel Parlament de Catalunya, la renovació dels càrrecs directius que estaven en funcions i l'impuls d'una estratègia digital a la corporació pública. A partir del llançament de la plataforma *over-the-top* (OTT) 3Cat l'octubre de 2023, l'anàlisi inclou tots els continguts en format vídeo: els que s'emeten per televisió lineal, però també els que es difonen per la plataforma.

El període analitzat també s'emmarca en un context de crisi econòmica que comença el 2008, però que el sector audiovisual va notar més destacadament a partir dels anys 2012-2013, en què diversos operadors autonòmics van haver d'adoptar mesures d'austeritat. En molts casos, aquestes inclouen la reducció de personal públic contractat i l'augment de l'externalització de la producció, que permet més flexibilitat en el dimensionament de les plantilles (Miguel de Bustos i Casado del Río, 2015). En el cas de la CCMA, en la dècada del 2010 es va deixar de comptar amb productores audiovisuals, com les que produïen informació de proximitat, abans de fer reajustaments que afectessin el personal intern de la corporació (Martori, 2017).

L'objectiu general d'aquesta recerca és analitzar l'evolució de la quantitat de continguts externalitzats per part de la CCMA en el període 2013-2023 i les dinàmiques d'aquesta externalització.

D'aquest objectiu, se'n desprenen els següents d'específics:

1. Identificar el procediment de selecció i adjudicació de produccions a empreses externes.
2. Determinar la relació entre el volum de producció externalitzada i el pressupost de la CCMA.
3. Estudiar la tipologia de continguts que més s'externalitzen.
4. Analitzar amb quines productores compta la CCMA per a l'externalització de continguts.
5. Estudiar com l'impuls de l'estratègia digital de la CCMA afecta les dinàmiques d'externalització dels continguts i si, en el darrer període (2022-2023), la Corporació està treballant amb noves productores audiovisuals per donar resposta als nous reptes.

6. Analitzar si l'externalització de continguts per part de la CCMA garanteix la diversitat de procedència geogràfica en les productores per tal d'enfortir el teixit audiovisual de manera equitativa.

L'estudi és pertinent, ja que s'ha detectat una llacuna en l'anàlisi de l'externalització de les produccions a la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. Els treballs acadèmics previs sobre aquesta qüestió no es focalitzen en la televisió pública catalana, sinó que analitzen la qüestió de forma estatal o estudien altres comunitats autònomes.

2. Marc teòric: l'externalització de la producció als mitjans públics

El concepte d'externalització fa referència a la contractació d'un producte audiovisual de qualsevol tipus a una productora audiovisual o empresa externa a l'operador televisiu. Segons Cañedo (2020: 19), «el model de televisió autonòmica externalitzada o amb externalització de continguts va sorgir el 1999 amb el naixement de la televisió canària, el setè operador autonòmic en iniciar les seves emissions», després de les tres històriques (Euskadi, Galícia i Catalunya) i les tres posteriors impulsades per governs socialistes (Madrid, Andalusia i el País Valencià).

Aquest model, basat en la col·laboració publicoprivada, es contraposava amb el model públic pur dels ens existents fins aleshores (Albornoz i Cañedo, 2015), la qual cosa va suposar un canvi en la història de les televisions autonòmiques. Més tard, altres comunitats autònomes com Múrcia, Aragó, Extremadura, les Illes Balears i Astúries van seguir aquest mateix camí, a excepció de Castella-la Manxa (Cañedo, 2019).

El naixement d'aquest model de «televisió externalitzada» en l'àmbit autonòmic va incrementar el volum de contractació d'aquests operadors a empreses audiovisuals. Aquesta nova estructura de televisió consistia en l'externalització de part de l'activitat i a mantenir una plantilla de personal mínima (Fernández Alonso, 2002; Sarabia, Sánchez i Fernández Alonso, 2012; Cañedo, 2019).

L'externalització és un model de col·laboració publicoprivada en què la prestació del servei és pública, ja que depèn de l'administració, que n'és responsable i garant mitjançant la gestió directa, però el desenvolupament i la producció de determinats serveis depenen d'entitats de dret privat (Sarabia *et al.*, 2012). La pràctica comuna en la contractació per part de la radiotelevisió autonòmica inclou dues modalitats: licitacions públiques o encàrrecs de producció directes sense publicitat.

Aquest model pot ser analitzat des de diverses perspectives, les quals poden oferir interpretacions tant positives com negatives. Per una banda, en contextos de crisi econòmica, en alguns casos els prestadors públics han optat per limitar l'encàrrec de continguts a empreses externes, mentre que en d'altres s'ha recorregut a aquest mètode perquè permet reduir costos i és més flexible respecte a possibles acomiadaments

o contractacions de personal (Miguel de Bustos i Casado del Río, 2015). En aquest sentit, els treballadors no esdevenen funcionaris fixos, sinó que són contractats per les empreses (en alguns casos, per fer projectes concrets amb contractes temporals).

La part negativa d'aquest model és la precarietat laboral que això pot ocasionar als empleats, així com la tendència de contractació de l'oferta més econòmica, especialment quan es tracta de contractes per licitació pública, que provoca que grans grups de comunicació de fora de la regió es converteixin en proveïdors de serveis, en moltes ocasions com a proveïdors únics (Sarabia *et al.*, 2012). Una dinàmica de creixement de la subcontractació del contingut a productores externes en un mitjà públic pot portar a l'assimilació d'un model econòmic neoliberal basat en «un desmantellament progressiu, però també violent, de la propietat pública i la seva transferència a mans privades» (Sarikakis, 2016: 36).

D'altra banda, Bustamante (2002: 231) destaca la preocupació pel fenomen de les «empreses gira-sol», definides per Cañedo (2019: 78) com aquelles que «neixen a l'abric de la televisió autonòmica, amb la qual firmen contractes poc transparents i estableixen una situació de dependència que impedeix la consolidació efectiva del sector audiovisual a la regió». Aquest fet sovint es deu a la politització de la gestió dels mitjans públics, la qual portaria a beneficiar companyies per influències polítiques i personals, amb certa opacitat en els processos de contractació (Bustamante, 2002).

A banda del clientelisme, una pràctica habitual és la contractació amb empreses que es creen *ex profeso* per produir uns determinats continguts (Sarabia *et al.*, 2012). Pel que fa a l'externalització dels continguts estrictament informatius, aquesta comporta més crítica i debat públic que els d'entreteniment, atès que, segons Fernández Alonso (2017), una empresa productora privada és més propensa a tenir interessos econòmics que podrien influir en l'objectivitat i imparcialitat editorial dels seus continguts. A més, es considera que els seus treballadors estan més subjectes a les fluctuacions i precarietat del mercat.

Segons Cañedo (2019), els casos de Canàries, Múrcia, Aragó i les Illes Balears són notables per haver adjudicat blocs complets de programació. Per exemple, la de Múrcia és l'única televisió autonòmica que adopta un sistema de gestió indirecta, en què la totalitat de les activitats televisives recauen sobre una empresa externa. En contraposició, altres com Astúries han optat per diversificar l'externalització a través de múltiples contractacions. Aquesta diversitat d'aproximacions reflecteix la complexitat i la variabilitat del model de gestió de les televisions autonòmiques a Espanya.

Són diversos els estudis que analitzen aquestes pràctiques a altres comunitats autònomes com el Principat d'Astúries (Cañedo, 2019) o la Comunitat Valenciana (Carbonell, 2022) i en l'àmbit nacional (Fernández Alonso, 2017 i Miguel de Bustos, 2012). Segons Bustamante (2009), Miguel de Bustos i Casado (2012), Marzal (2015), Campos-Freire (2016) i Casado

i Díaz González (2017), les televisions autonòmiques a Espanya justifiquen la seva existència en múltiples elements legitimadors, entre els quals destaca el foment de l'ocupació regional. «Als territoris en què operen, l'audiovisual regional sovint orbita al voltant seu [les corporacions públiques autonòmiques] per aconseguir contractacions, de manera que es genera una situació de dependència econòmica fortament criticada per aquells menys partidaris de l'economia keynesiana» (Cañedo, 2019, p.18).

Aquesta dinàmica es va iniciar amb els denominats operadors històrics, com la televisió autonòmica basca, EITB, que «ha creat un clientelisme que està resultant difícil de trencar» (Fernández Quijada, 2010: 81), malgrat ser proactiva en l'impuls de la indústria audiovisual. En el cas d'Andalusia, «la televisió autonòmica ha estat generalment l'únic destí de la producció andalusa» (Fernández Quijada, 2009: 201).

Per tal de poder determinar bones pràctiques per part dels mitjans públics en relació amb l'externalització del seu contingut, s'apunta a diversos factors presents en aquests processos de contractació. La diversitat de fonts és un dels components fonamentals en l'àmbit de la diversitat dels continguts. Segons Napoli (1999), aquesta diversitat (*source diversity*) se subdivideix també en diversitat de propietaris productors, diversitat de distribuïdors de contingut i diversitat de la força laboral contractada per productors i distribuïdors. Això significa que la diversitat no només es relaciona amb el que es veu o s'escolta, sinó també amb qui està darrere de la creació i distribució del contingut. Alborno i García Leiva (2017) subratllen la importància d'avaluar en quina mesura la capacitat de producció, distribució i exhibició/emissió de continguts audiovisuals està concentrada en un nombre reduït d'agents socioeconòmics. Aquesta anàlisi inclou l'exploració de la titularitat, la mida i l'origen geogràfic d'aquests agents.

Fernández Quijada (2008) apuntava que el mercat de la producció independent depèn, en bona part, de l'evolució de les cadenes televisives que els contracten els serveis. Actualment, les corporacions de mitjans públics estan immerses en el fenomen de la plataformització i s'estan esforçant per esdevenir mitjans digitals adaptats al context en què les plataformes tenen una influència immensa (Martin, 2021; D'Arma *et al.*, 2021). Han hagut de crear plataformes de distribució de continguts a la carta, a més de distribuir continguts per les xarxes socials, i aquestes dinàmiques han afectat les necessitats de producció (i les característiques dels mateixos continguts) i, per tant, les dinàmiques d'externalització.

3. Metodologia

La metodologia utilitzada en aquesta recerca ha estat principalment qualitativa, basada en (1) l'anàlisi documental, que ha constatat de la consulta de referències bibliogràfiques, legislació, contractes i convenis del sector per analitzar les condicions de les adjudicacions públiques, així com documents

disponibles al web de la CCMA i documentació facilitada per l'ens amb motiu d'aquesta recerca; i (2) les entrevistes en profunditat. A partir de l'anàlisi de documentació, també s'ha treballat de manera quantitativa amb taules de dades i imports de les contractacions corresponents a cada productora.

L'anàlisi de la contractació de productores té una dificultat, que és el gran volum de documentació i contractes que existeixen cada any per part de la CCMA. Per tal de respondre adequadament als objectius de la recerca, i donat que les empreses productores amb què la CCMA treballa anualment són nombroses i molt diverses, s'han seleccionat únicament aquelles que responen a encàrrecs de produccions audiovisuals, deixant al marge els contractes d'altres tipologies, com ara els que responen a desenvolupaments tecnològics. L'univers complet, per tant, s'ha definit a partir de les dades de contractació pública consultables al cercador de contractes², i s'han extret únicament els contractes que responen a encàrrecs de producció a empreses productores constituïdes, de manera que s'han deixat de banda particulars i altres entitats i s'han distribuït les dades per anys. Seguidament, s'han identificat els 10 contractes de més import econòmic de cada any, per tal d'incloure les productores amb més pes en la contractació. Això ha permès obtenir un llistat de 14 empreses: les productores

amb un volum de contractació més estable, i també els casos en què una productora, tot i haver estat contractada només un any, ha tingut un volum prou rellevant per situar-se entre les més significatives del seu any. No s'ha marcat una xifra base a partir de la qual treballar atès que les produccions són molt diverses entre si depenent del format. Finalment, s'han incorporat amb criteris acadèmics i de rellevància analítica sis productores de nova contractació en el període 2022-2023, per tal de poder obtenir una visió més global i donar resposta als objectius de la recerca. Així, de l'univers inicialment obtingut de 189 productores, s'ha seleccionat per a la seva anàlisi una mostra de 20 productores (figura 1). L'anàlisi que s'ha dut a terme sobre la mostra és la recopilació de contractes relacionats amb encàrrecs de producció per part de la CCMA al llarg del període analitzat (2013-2023), els seus imports, la identificació dels formats i l'evolució històrica de la contractació rebuda, en imports monetaris, per cada productora al llarg dels anys.

Les anàlisis recollides en els resultats d'aquest treball fan referència al conjunt global de producció externalitzada, excepte en els apartats 4.5 (sobre l'evolució de productores contractades) i 4.7 (sobre la diversitat geogràfica d'aquestes), en què s'aplica la mostra de productores seleccionades de la figura 1.

Figura 1. Productores audiovisuals analitzades i criteris de selecció

NOM DE LA PRODUCTORA	JUSTIFICACIÓ DE LA TRIA
ABACUS, SOCIETAT COOPERATIVA	De nova contractació, amb important volum
AGUACATE & CALABAZA, SL	De nova contractació, amb important volum
ALGUNA PREGUNTA, SL	Important volum de contractació recurrent
BRUTAL MEDIA, SL	Important volum de contractació recurrent
EL CORRAL DE L'HUMOR, SLU	Important volum de contractació recurrent
EL TERRAT GESTIONES XXI, SLU	Important volum de contractació recurrent
FEM PRODUCCIONS, SL**	De nova contractació, continguts per a públic jove/adolescent
GESTMUSIC ENDEMOL, SA	De nova contractació, continguts per a públic jove/adolescent
GRUP MEDIAPRO, SLU	Important volum de contractació recurrent
LA BOMBILLA MEDIA, SL	De nova contractació, continguts per a públic jove/adolescent
LA MANCHESTER RADIOFÒNICA, SL	Important volum de contractació recurrent
MAGNOLIA TV ESPAÑA, SLU	Important volum de contractació recurrent
MINORIA ABSOLUTA, SL	Important volum de contractació recurrent
SHINE IBERIA, SLU	De nova contractació, amb important volum
TRIACOM AUDIOVISUAL, SL	Important volum de contractació recurrent
TRUE CRIME FACTORY, SL / GOROKA CONTENTS, SL	Important volum de contractació recurrent
TURRUÀ LLÀCER, SLU	De nova contractació, amb important volum
VERANDA MEDIA, SLU	Important volum de contractació recurrent
VÉRTIGO FILMS, SL	De nova contractació, amb important volum
YOUPLANET PRODUCTIONS, SL	De nova contractació, continguts per a públic jove/adolescent

Font: Elaboració pròpia a partir del cercador de contractes de la CCMA.

** El nom legal amb què està constituïda la productora i com apareix als contractes és FEM Produccions, SL, tot i que en la seva comunicació, web i xarxes es presenta sota la marca Crisàlide Studio, que és el seu nom comercial.

Les entrevistes amb profunditat s'han realitzat a Cristian Trepà, cap de Continguts i Programació de TV3, sobre l'estructura organitzativa de producció interna i tipologies d'externalització; Eric Dexeus, responsable d'Entreteniment de Format de TV3, sobre la relació entre servei públic i externalització, i Adrià Serra, cap de Continguts Digitals i Estratègia Transmèdia de la CCMA-3Cat, sobre els criteris i estàndards que han de seguir els continguts externalitzats digitals. Totes les entrevistes s'han realitzat durant el mes de març de 2024, amb posterioritat a l'elaboració del marc teòric i prèviament a la redacció dels resultats. Els tres perfils són professionals de la Corporació amb responsabilitat dins d'àrees diferents i visions complementàries, i permeten donar resposta a les qüestions plantejades als objectius. A més, s'han fet consultes al Servei d'Atenció a l'Audiència, les respostes de les quals han servit per elaborar els resultats del treball.

4. Resultats

En aquest apartat, s'analitza el procediment de selecció i contractació de les empreses que produeixen continguts per a la Corporació, i es quantifica l'evolució de la producció externa en relació amb el pressupost i la tipologia de continguts externalitzats. Finalment, s'estudia l'evolució de quines han estat les empreses contractades en el període 2013-2023 i la seva diversitat geogràfica.

4.1 Categories de la producció externa de la CCMA

Tota aquella producció que sigui externalitzada, totalment o parcialment, o que compti amb la contractació d'una empresa productora externa rep el nom de producció associada. El concepte de producció associada inclou els graus d'externalització següents: producció mixta o híbrida quan es tracta d'un encàrrec de producció externa en què una part està internalitzada, per exemple, fent servir recursos o instal·lacions de la Corporació; o «claus en mà», quan la Corporació només duu a terme una aportació econòmica i fixa una data d'entrega del producte acabat. Per altra banda, hi ha la modalitat de coproducció en què la CCMA participa en produccions conjuntes amb altres companyies o operadors.

4.2 Procediment de selecció i contractació a la CCMA

La selecció i contractació de projectes audiovisuals destinats a integrar-se en l'oferta de continguts dels mitjans de la CCMA es fa per mitjà dels processos anomenats *crides* i d'acord amb la Norma reguladora del procediment de selecció i contractació de continguts audiovisuals per als mitjans de comunicació de la CCMA, aprovada en l'acord de Consell de Govern 31/2016, de modificació de l'acord 14/2016.

La Norma reguladora és un document que fixa el procediment per a la presentació, selecció, tramitació i contractació de tots els projectes de producció, realització i subministrament de continguts audiovisuals destinats a integrar-se en la graella de

programació dels mitjans de comunicació de la CCMA, així com la seva cessió de drets de propietat intel·lectual i explotació (CCMA, 2016). Aquesta explica quines són les finestres de distribució de la CCMA, quins productes s'ofereixen i la temàtica de cadascun. També fixa disposicions referents al format de presentació de les propostes, les necessitats de programació de la CCMA, les condicions econòmiques o els imports orientatius màxims de producció per cada gènere de continguts.

La Corporació fa una distinció per categories dins els continguts destinats al lineal televisiu que no fa amb la resta de continguts radiofònics i digitals (CCMA, 2016: 27). Així mateix, fixa imports màxims orientatius per minut per a cada categoria de continguts: 4.000 € per a les ficcions seriades de gran format, 2.700 € per a les ficcions «de situació», 1.500 € per als programes de gran entreteniment de plató, 1.200 € per als d'entreteniment de format, 1.000 € per als d'entreteniment «de paraula», 700 € per als d'entreteniment serialitzable, i 1.000 € per a les docuseries (CCMA, 2016: 25-26).

En canvi, no fixa categories ni imports per als continguts per a la resta de mitjans, i especifica a la categoria de mitjans digitals que, en tractar-se d'una categoria nova sense antecedents, es valorarà cada projecte a partir d'una avaluació individual i arribant a un acord. La Norma també estipula un límit de benefici industrial per a les productores a les quals es contracta una producció per a la Corporació: un percentatge del 8%, excepte en la primera temporada, en què s'aplica un percentatge inicial del 10% (art. 2.2 de l'annex 2). En aquest marc, quan la Corporació necessita que una productora audiovisual externa cobreixi una producció, es publica una crida a través del seu portal web públic de presentació de projectes audiovisuals. Les crides no tenen un període de publicació establert, ni periodicitat, ni són anunciades ni avisades a les productores interessades.

Per tal que un projecte sigui més propens a esdevenir escollit en una crida de la Corporació, a part de complir amb les bases, també es valoren positivament aspectes com la paritat de gènere, la visibilització d'identitats sexuals diverses, de tipologies de cossos diversos i de producció sense petjada ecològica, els quals fan valorable un projecte des del prisma de servei públic. Es pretén que cada projecte compleixi algun d'aquests «punts», de manera que el contingut de la Corporació tingui coberts tots aquests àmbits en el seu global (Eric Dexeus, 2024, entrevista personal).

Malgrat això, molts aspectes de la Norma es consideren obsolets avui dia, ja que és un document que data de 2016. El panorama audiovisual ha canviat molt els darrers anys, i per això des de la Corporació estan treballant en una norma reguladora del procediment de selecció i contractació actualitzada. Es preveu que aquesta no fixi, per exemple, imports màxims de producció per minut, perquè es considera que la Corporació «ha de tenir capacitat per adquirir produccions que puguin ser competitives» i «generar interès en els mercats nacionals i internacionals» (Servei d'Atenció a l'Audiència de la CCMA, 2024, correu electrònic).

Actualment, els contractes amb les productores no cal que fixin la finestra de distribució del producte (canal lineal, plataforma OTT, etc.), ja que aquesta pot variar en funció de les estratègies de la Corporació. Per tant, es contracten continguts i després la CCMA pot definir-ne la finestra de distribució més adient. Un exemple és el cas de *La travessa*, que inicialment es va contractar amb la intenció de ser destinada al lineal televisiu (TV3). Tanmateix, coincidint amb l'estratègia de llançament de la plataforma 3Cat, es va optar per estrenar el programa primer per l'OTT a la carta (Eric Dexeus, 2024, entrevista personal).

4.3 Evolució de la producció externa en relació amb el pressupost

Aquest apartat compara la despesa en producció associada amb la despesa total en producció per tal d'entendre millor el pes que les productores externes tenen dins el total de continguts de la Corporació. La despesa total en producció entre els anys 2013 i 2023 (figura 2) es calcula a partir de totes les despeses productives dels programes i s'ha obtingut directament a través d'una petició a la Corporació.

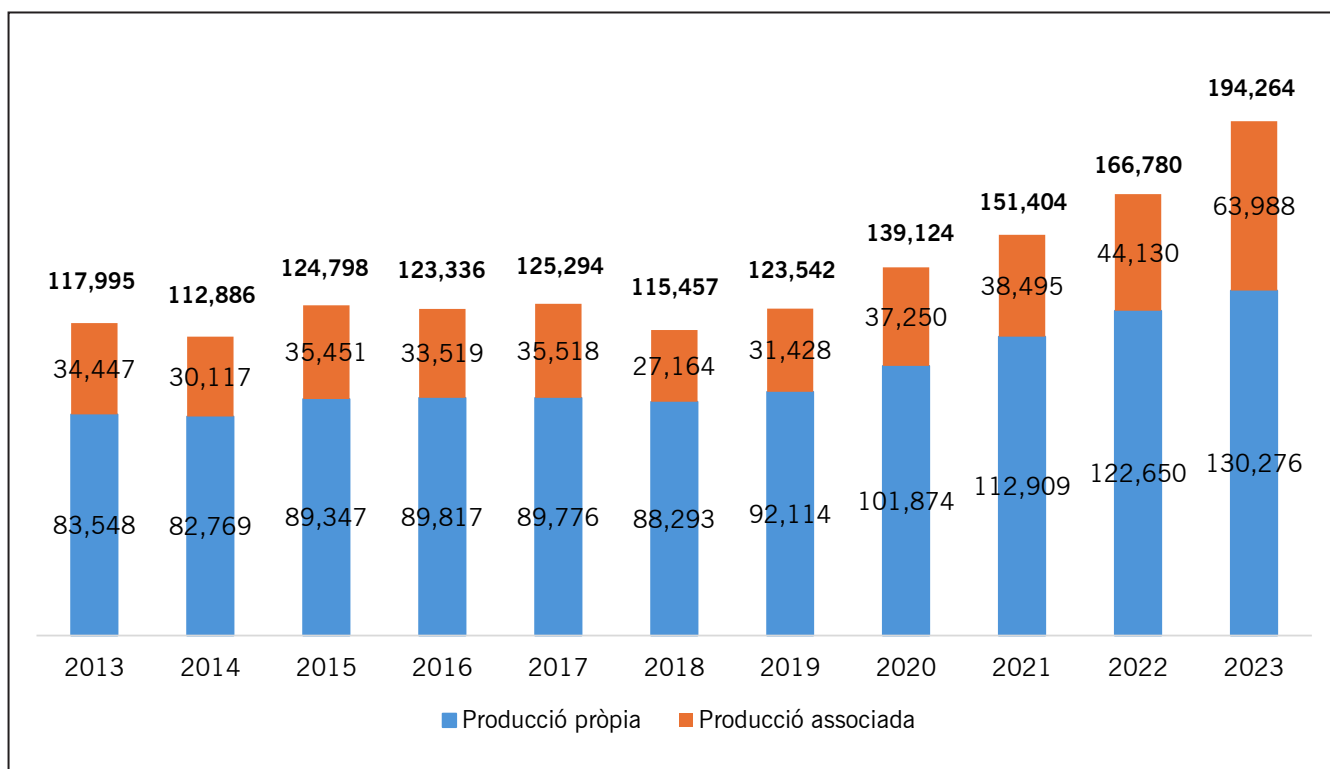
En el període analitzat (2013-2023), els anys en què s'han destinat més diners a la contractació de produccions han estat el 2022, amb un total de 44.130.000 €, i el 2023, amb 63.988.000 €, tal com mostra la figura 2. Els dos anys en què més percentatge del pressupost s'ha destinat a la producció externa contractada respecte del total de despesa en producció

són el 2013, amb un 29,2% del total del pressupost, i el 2023 amb un 32,9% (figura 2).

S'observa una tendència ascendent en el total d'euros destinats a produccions contractades des de l'any 2018 fins al 2023, tot i que no es reflecteix de la mateixa manera al percentatge d'externalització respecte del total de producció en el mateix període, que ha estat més fluctuant. Ens hem de remuntar al 2018 per trobar la dada més baixa de percentatge destinat a producció associada respecte a la total en el període analitzat, amb un 23,5%; i posteriorment al 2019 i 2021, ambdós amb un 25,4%. Pel que fa al total en euros, l'any amb menys pressupost destinat a la producció associada és el 2018, amb 27.164.000 €; seguit del 2014, amb 30.117.000 €.

Així, el 2023 ha estat l'any amb el total de pressupost destinat a produccions associades més elevat, tant en valors absoluts com en percentatge. De fet, l'increment ha estat tan significatiu (de gairebé 20 milions d'euros) que ha suposat un augment molt notable en el percentatge destinat a producció associada respecte del total d'aportació pública a la Corporació. En total, l'aportació de la Generalitat al pressupost de la CCMA va tenir un increment del 16,8% l'any 2023 respecte a l'anterior. La producció associada va passar de 44.130.000 € el 2022 a 63.988.000 € el 2023 (figura 2). Això representa un augment total de despesa d'un 45% en producció associada, incloent dins aquests càlculs les coproduccions.

Figura 2. Evolució de la despesa de la CCMA en producció pròpia i associada (2013-2023). (en milions d'euros)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per la CCMA.

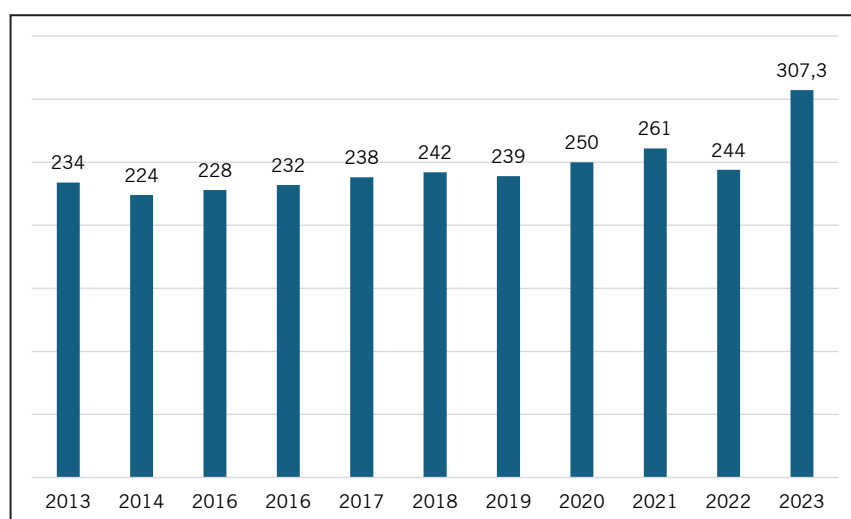
Per tant, s'observa un augment de l'aportació pública a la CCMA, especialment l'any 2023 (figura 3), que reverteix en un increment de producció externalitzada. El fet que la Corporació comptés amb més pressupost va permetre contractar produccions per nodrir la graella dels mitjans lineals i, sobretot, per aportar continguts a les plataformes OTT, fruit de l'impuls de l'estratègia digital: la plataforma 3Cat, que es va posar en funcionament aquell mateix any, i la plataforma SX3, que s'havia posat en marxa el 2022. A l'apartat següent s'apunta que els continguts per als mitjans digitals i per al públic infantil i juvenil són els que experimenten una proporció més elevada

d'externalització respecte del pressupost de cada àrea (figura 4). Això s'explica per la necessitat de nodrir les plataformes digitals (les OTT pròpies i els perfils de la Corporació a les xarxes socials) quan l'explotació de recursos propis ja estava al 100%, fet que va requerir que els continguts fossin produïts per empreses externes.

4.4 Tipologia de continguts externalitzats

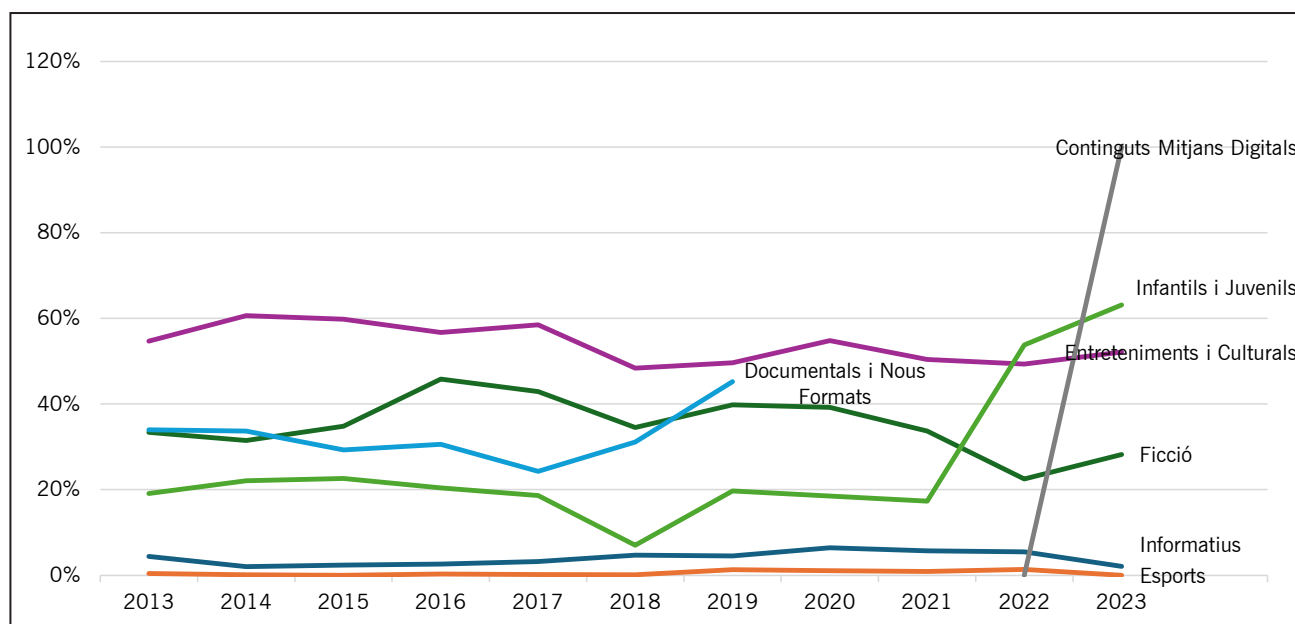
Les categories d'Informatius i d'Esports tenen un percentatge baix d'externalització durant tot el període 2013-2023: entre el 0 i l'1% en el cas d'Esports i entre el 2 i el 4% en Informatius.

Figura 3. Evolució de l'aportació pública a la CCMA (2013-2023). (en milions d'euros)

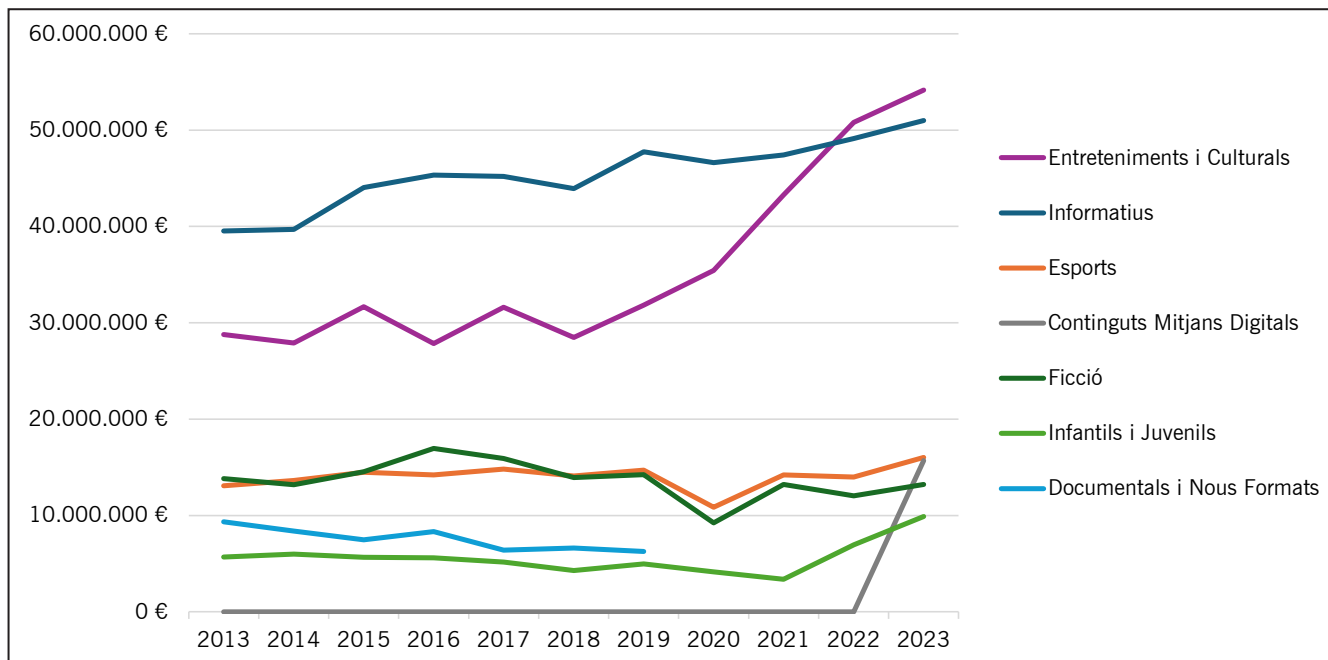


Font: Elaboració pròpia. Font de les dades de 2013-2022: *Connectem per arribar a tothom: Pla estratègic de la nova CCMA* (CCMA, 2022: 21). Font de les dades de 2023: Informe d'auditoria de comptes anuals (CCMA, 2023: 78).

Figura 4. Evolució de l'externalització per àrees productives, en percentatge respecte del total de pressupost de cada categoria (2013-2023)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per la CCMA.

Figura 5. Evolució de l'externalització per àrees productives, en valors absoluts en euros (2013-2023)


Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per la CCMA.

Aquests percentatges es deuen a contractes excepcionals, com el de Ramon Pellicer, que treballa com a director i presentador del *TN cap de setmana* a través de la productora Sticaki SL, amb un contracte de 133.000 € anuals, segons dades extretes del cercador de contractes de la CCMA. En canvi, la categoria amb el percentatge més alt de contractació externa és la d'Entreteniments i Culturals, al voltant del 50% en tots els anys analitzats. Aquesta categoria mostra una tendència ascendent de despesa des de 2019 (figura 5), amb un pressupost que augmenta de 15.797.000 € (49,6%) a 28.198.000 € (52,1%) el 2023.

L'increment més pronunciat d'externalització es dona en la programació infantil i juvenil (categoria d'Infants i juvenils de la figura 4), amb un pressupost que va passar de 3.380.000 € el 2021 a 6.943.000 € el 2022 (figura 5). Aquest augment de més del doble de pressupost s'explica pel projecte de reestructuració del canal Super3 a càrrec de Gestmusic Endemol, operatiu des del 10 d'octubre de 2022. La renovació del Super3, que va passar a anomenar-se SX3, i la creació d'una plataforma OTT amb el mateix nom per a contingut infantil, van implicar canvis significatius en la programació, incloent-hi el retorn de sèries d'anime en català com *One Piece* o *El detectiu Conan*, i una aposta més gran per continguts d'entreteniment i digitals.

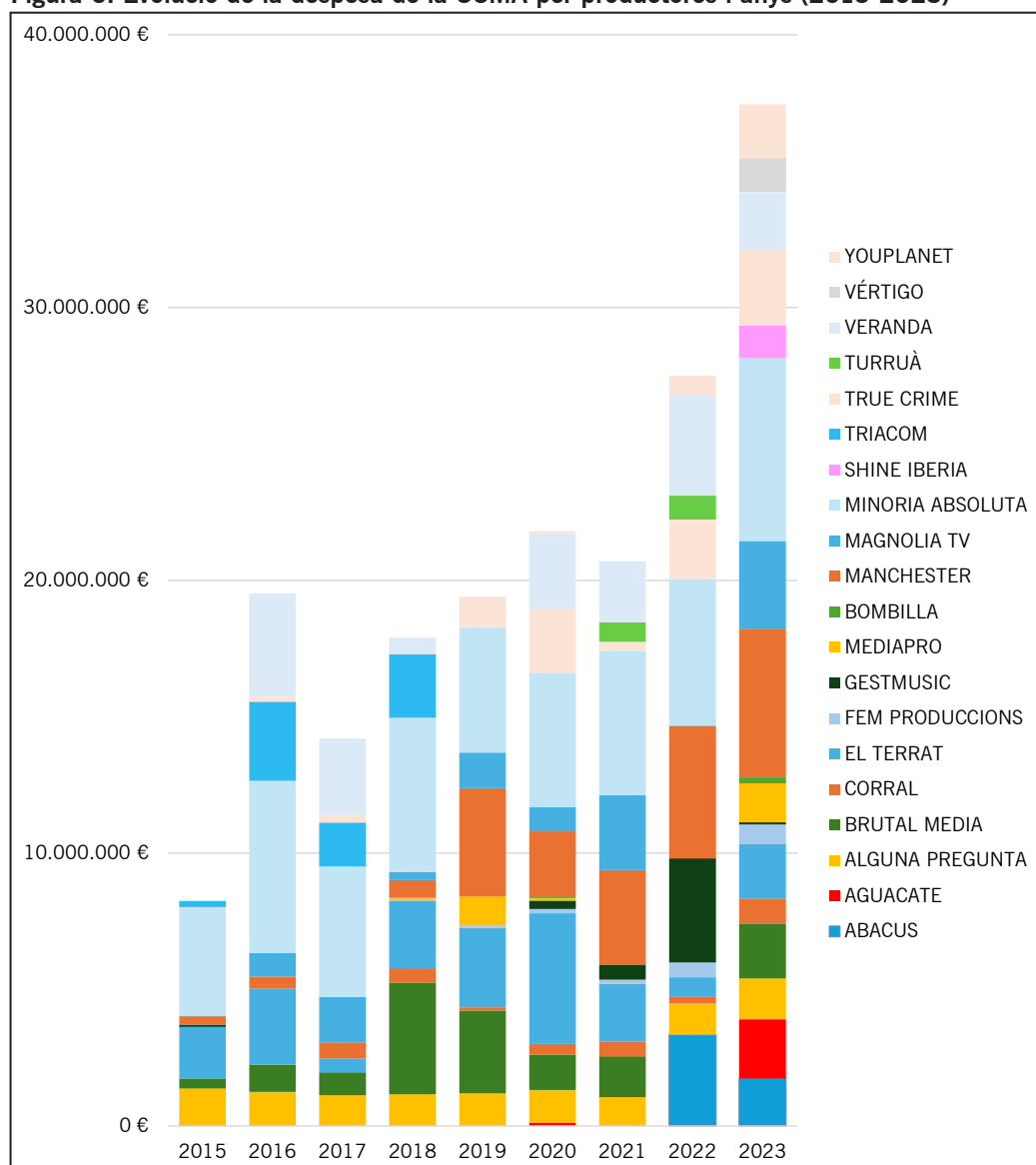
Pel que fa a la categoria Ficció, les dades mostren una lleugera davallada en el percentatge de pressupost que s'hi ha destinat entre 2019 i 2022 (figura 4). El 2020, el pressupost d'aquesta àrea va caure a nou milions d'euros, cinc milions menys que l'any anterior (figura 5).

El 2023 la inversió en ficció va remuntar. Destaca la contractació de la sèrie *Jo mai mai*, estrenada el 2024, a la Cooperativa Abacus per un valor de 2.979.272,68 €. Consta de

vuit capítols de 45 minuts, la qual cosa suposa un cost de més de 8.000 € per minut, de manera que dobla el topall de cost màxim que estipula la Norma reguladora de 4.000 € per minut per a les ficcions seriades, com s'ha comentat en l'apartat 4.2. Des de la Corporació es considera que cal una adaptació a les dinàmiques actuals del sector audiovisual per poder competir amb les produccions d'altres cadenes i plataformes (Servei d'Atenció a l'Audiència de la CCMA, 2024, correu electrònic).

Els pressupostos que es destinen a les produccions audiovisuals han canviat i ja no es té en compte només el cost de realització d'una producció, sinó també tots aquells continguts que hi estan vinculats, com ara la creació d'estratègies de difusió digital, continguts exclusius per difondre a les xarxes socials, músiques enregistrades expressament per a la producció (de nova creació o arranjaments de músiques preexistents), videoclip específics, entrevistes i materials amb actors i sobre el rodatge, etc. És a dir, l'externalització de la producció actual també inclou l'estratègia de difusió digital, i les productores se n'han de fer càrrec. Per tant, en la contractació s'han de tenir en compte nous serveis que abans no calia considerar.

En l'anàlisi de l'evolució de la producció a la CCMA, destaca la partida específica anomenada Continguts Mitjans Digitals, creada a partir del 2023 amb un pressupost de 15 milions d'euros, totalment destinats a continguts produïts per empreses externes. Aquesta partida inclou les produccions d'EVA, una finestra de continguts digitals de la CCMA que es distribueixen per les xarxes socials, alguns dels quals són produïts per ELAB STUDIO, mentre que altres continguts de nous formats exclusius digitals (*La turra*, *Truca quan arribis*, *Spursito & Company*, *Xef Marín*, *Pisos d'estudiants...*) són elaborats per empreses com

Figura 6. Evolució de la despesa de la CCMA per productores i anys (2015-2023)

Font: Elaboració pròpia a partir del cercador de contractes de la CCMA.

Nota: no es disposen de dades del període 2013-2015 perquè no són públiques.

La Manchester Radiofònica, El Terrat, Monmedia Productions i Fem Produccions.

Amb els recursos propis de la Corporació ja al màxim rendiment, qualsevol augment pressupostari destinat a noves produccions havia de ser externalitzat (Cristian Trepà, entrevista personal, 2024). L'externalització permet incorporar perspectives més joves i amb més coneixement de l'entorn digital que no es troben entre el personal de la Corporació (Adrià Serra, entrevista personal, 2024).

4.5 Evolució de les productores contractades

Minoria Absoluta és l'empresa que compta amb més inversió en contractació per part de la CCMA, amb imports fluctuants, però elevats, gràcies a programes com *Polònia* (entre tres milions i tres milions i mig per temporada, que porta en antena des de

2006) o *Està passant* (1.600.000 € per temporada, en emissió des de 2017). Aquests dos programes sumen la contractació de més import d'entre totes les productores. El 2023 es va incrementar encara més la contractació de continguts a Minoria Absoluta amb els programes destinats a les plataformes digitals *Love cost*, *Èpic nails* i *Fuet*, que sumaven més d'un milió d'euros entre tots tres.

Alguna Pregunta és una altra productora veterana, que manté una tendència estable durant tot el període analitzat (figura 6), degut a la renovació anual i regular del programa *APM* (un milió d'euros per temporada), però també a la producció d'altres formats com *GIT GUD* per al SX3 o *40 pals*, un contingut exclusiu digital.

També manté una tendència estable pel que fa al volum de contractació, al voltant del mig milió d'euros, la productora

El Corral de l'Humor, associada a l'humorista Peyu, per formats com *BricoHeroes* o *El búnquer*. Es pot observar una davallada en algunes productores més veteranes com El Terrat, que va arribar al màxim de pressupost adjudicat el 2020 gràcies a la contractació de *l'Última nit del karaoke* i una segona temporada de *Tabús*, a més del ja consolidat *Preguntes freqüents*. A partir d'aquell any i fins al 2022, la contractació de la CCMA a aquesta productora va davallar significativament, però es va recuperar el 2023 amb la producció del programa *Vosaltres mateixos*. Veranda Media va obtenir el màxim pressupost el període 2016-2017 amb la producció de la ficció *Merlí*, amb aproximadament 3.700.000 € el 2016. Amb un volum considerable de contractació, però de tendència més irregular, hi ha Magnolia TV, que amb la producció del format *Joc de cartes* ha acumulat uns imports d'entre un milió i un milió i mig d'euros els anys 2016, 2017, 2019, i 2020, i del voltant de tres milions d'euros el 2021 i el 2023.

Els darrers anys s'observa una aposta més gran per a productores més novelles i capitanejades per gent més jove, com Fem Produccions de Roger Carandell (*LOFT, Que no surti d'aquí*), amb una inversió que ha crescut any rere any fins als 700.000 € el 2023, o La Bombilla Media, constituïda a partir d'una associació juvenil que, després de produir *Generació Z* el 2020, va acordar la producció del *dating show* *Clímax* per 200.000 € el 2023 com un dels projectes principals d'EVA, la marca digital de la CCMA adreçada a jovent. També ha entrat en joc Aguacate & Calabaza, amb poca experiència en grans produccions i que va rebre un pic de pressupost d'uns 800.000 € per la producció de *La travessa*. Fruit de l'èxit de la primera temporada, va renovar per una segona amb gairebé el doble de pressupost. Aquest encàrrec de produccions a empreses més novelles i liderades per persones joves s'explica pel fet que en la plantilla interna de la CCMA i la de les productores tradicionals encara manca diversitat d'edat. Per aquest motiu, la Corporació té en compte que s'incorporin a les productores perfils joves, que puguin suplir les demandes de continguts digitals i coneixements de difusió a les xarxes socials que es demanen als programes que es contracten, i que comptin amb representació de diversitat als seus equips (Adrià Serra, 2024, entrevista personal).

Pel que fa a altres productores de nova contractació, Turruà Llàcer, dirigida per Àngel Llàcer, va produir per primer cop un format per a la Corporació el 2021: *El llop*. El 2022 va repetir amb *La puntual*, i els dos formats van comptar amb prop de 800.000 € cadascun. Gestmusic, històrica productora catalana darrere de grans formats d'èxit per cadenes nacionals com *Operación Triunfo* (TVE, Prime Video), *Tu cara me suena* (Antena 3) o *Tú sí que vales* (Telecinco), havia treballat amb la Corporació de manera puntual amb el format *Benvinguts al poble* (2015), però no va ser fins al 2021 que va aconseguir la contractació de *Caigut del cel* i l'adjudicació del projecte del nou SX3 el 2022 per més de dos milions i mig d'euros, incloent-hi el

projecte de ficció transmèdia *BETA* i el desenvolupament d'un videojoc, motiu pel qual experimenta un pic el 2022 (figura 6). El programa *Ràndom* és produït per YouPlanet, productora i agència de rostres reconeguts a internet per a un públic juvenil. El 2023 també s'incorpora *Vértigo Films*, que rep una contractació de més d'un milió d'euros per la producció de la sèrie *Nudes*.

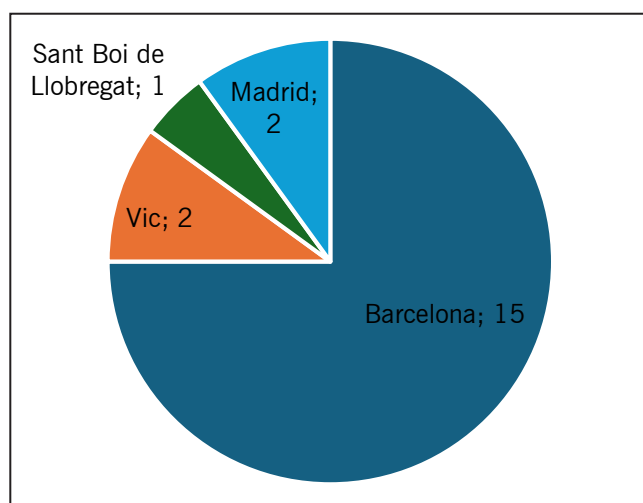
Les productores que més creixen en contractació són True Crime Factory, Goroka Contents i La Manchester Radiofònica. Goroka Contents ha experimentat un increment a partir de l'any 2019, des del qual s'hi destinen al voltant de dos milions d'euros anuals per la producció de *Crims*; i La Manchester Radiofònica experimenta el creixement més elevat de contractació pel que fa a imports, nombre de contractacions i rapidesa del creixement: des dels 600.000 € aproximats que s'hi destinaven anualment fins al 2018, a més de tres milions i mig el 2019, fins als gairebé cinc milions i mig el 2023, per produccions com *Quatre gats*, *Planta baixa*, *Col·lapse*, així com el matinal radiofònic *El matí de Catalunya Ràdio*, tots quatre presentats pel periodista Ricard Ustrell.

Un cas que crida l'atenció és el d'Abacus Societat Cooperativa. L'empresa, amb una llarga trajectòria històrica vinculada a la comunitat educativa, irromp des del 2022 en el panorama audiovisual amb la producció de continguts en català per a la corporació pública. En total, s'han destinat més de cinc milions d'euros per a nou formats en els seus dos primers anys de col·laboració amb la CCMA (2022 i 2023).

4.6 L'externalització i les plataformes digitals

El llançament de la plataforma 3Cat, en funcionament des de l'octubre de 2023, ha impactat en les dinàmiques d'externalització de la CCMA, que ha necessitat continguts per nodrir-la. L'adaptació de la CCMA al context de plataformes també s'ha materialitzat amb la posada en marxa de l'SX3 —la plataforma per al públic infantil— i la marca digital adreçada al jovent EVA —que distribueix continguts principalment per les xarxes socials—, totes dues disponibles dins de 3Cat. L'impuls dels continguts digitals ha afectat l'externalització tant en l'augment de contractació de continguts (com han mostrat les dades exposades), com en els requeriments de les produccions, que s'han d'adaptar a les dinàmiques digitals quant a format i han d'incloure l'estratègia digital i transmèdia que acompanyarà els continguts.

L'anàlisi de contractació de produccions a empreses externes mostra que, si bé la Corporació ha treballat en els darrers anys amb productores consolidades, també ha obert la porta a noves companyies liderades per professionals més joves, coincidint amb la necessitat de comptar amb més continguts per nodrir les plataformes digitals i la disponibilitat pressupostària en un moment en què, internament, la CCMA estava treballant amb els recursos propis al màxim. La introducció de productores novelles i amb més diversitat dins les seves plantilles ha permès incorporar una mirada més actual a les produccions, amb un enfocament digital dels continguts (ja siguin emesos

Figura 7. Ubicació del domicili fiscal de les productores analitzades

Font: Elaboració pròpia.

en primera instància per canals digitals o perquè compten amb una estratègia de difusió digital que complementa l'emissió lineal).

4.7 Diversitat geogràfica de les productores

Pel que fa al domicili fiscal de les productores que treballen per la CCMA, 18 de les 20 companyies analitzades estan domiciliades a Catalunya. Això indica una dinamització efectiva del teixit empresarial audiovisual català. Les dues excepcions són Shine Iberia i Vértigo Films, amb domicili a Madrid. Shine Iberia va produir *El tros* el 2023 per gairebé un milió d'euros i va participar en la coproducció de la sèrie documental *Generació porno* per més de 200.000 € el mateix any. Vértigo Films va rebre 1.200.000 € per la sèrie *Nudes*, el 2023. Entre les productores catalanes, n'hi ha algunes de domiciliades fora de la ciutat de Barcelona, com Crisàlide Studio a Vic i La Bombilla Media a Sant Boi de Llobregat, mentre que les altres 15 estan a la capital catalana, i totes a la província de Barcelona.

Per tant, es poden observar mancances pel que fa a la diversitat d'origen geogràfic de les produccions catalanes, atès que de les 18 productores analitzades amb seu al Principat, cap se situa en una província diferent de la de Barcelona.

5. Conclusions

L'externalització de part de les produccions de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals respon al compliment de les funcions de motor i de promoció de la indústria audiovisual autònoma que la Corporació té encomanades com a servei públic, segons la legislació. Aquesta recerca conclou que cal actualitzar la Norma reguladora del procediment de selecció i contractació de continguts audiovisuals per als mitjans de comunicació de la CCMA, per tal que tingui en compte les

dinàmiques digitals actuals de la Corporació i el context de plataformització (objectiu específic 1).

A més, es posa en relleu que l'impuls de l'estratègia digital i el llançament de 3Cat han fet augmentar la inversió en producció externa, tant en dades absolutes com en percentatge respecte del pressupost, que va créixer l'any 2023 i va arribar al 33% del total (objectiu específic 2). El 2023 es produeix un augment notable del finançament públic de la CCMA, per tal de revertir la situació de davallada de capacitat productiva, impulsar els continguts digitals, i crear i nodrir la plataforma OTT amb continguts propis i exclusius. Com que l'explotació dels recursos propis de la Corporació, com platós i personal, estaven a un nivell màxim, segons es desprèn de les entrevistes realitzades, els nous continguts produïts fruit d'aquest increment pressupostari es van haver d'encarregar a productores externes, ja que no podien ser assumits internament.

En relació amb l'objectiu d'estudiar la tipologia de continguts que més s'externalitzen (objectiu específic 3), es conclou que els continguts que més s'han externalitzat en el període analitzat són els d'entreteniment i cultura, amb prop de la meitat de les produccions encarregades a empreses privades en el període 2013-2023. El 2022, amb la creació de la plataforma SX3 i la seva nova programació, els continguts infantils i juvenils van superar els d'entreteniment amb un 60% del volum produït per empreses externes. Finalment, des de 2023 es va incloure la categoria de continguts de mitjans digitals, amb un 100% de producció externa. Per altra banda, els programes que mantenen menys externalització són els de les categories d'esports, amb una mitjana del 0,5%, i informatius, amb una mitjana del 3% del pressupost destinat a productores externes.

En l'anàlisi de quines són les productores amb què la CCMA compta per a l'externalització de continguts (objectiu específic 4), l'empresa que ha rebut més contractació per part de la CCMA durant tot el període analitzat és Minoria Absoluta, seguida de La Manchester Radiofònica, que ha experimentat el creixement d'encàrrecs de programació més gran. Altres productores que han tingut un nivell d'encàrrecs de programació notable són Brutal Media, Mangolia TV i Veranda TV, i s'han incorporat els darrers anys com a productores de nova contractació Abacus Cooperativa, Aguacate & Calabaza i Vértigo Films, entre d'altres.

Pel que fa a com l'impuls de l'estratègia digital afecta les dinàmiques d'externalització (objectiu específic 5), actualment aquestes inclouen nous serveis que abans no calia considerar, com l'estratègia de difusió digital i la creació dels continguts digitals i transmèdia, que han d'assumir les productores. La producció externa permet flexibilitat i adaptació a les demandes de mercat en els continguts per part de les corporacions públiques, per respondre als nous models de consum i llenguatges audiovisuals.

En aquest sentit, la CCMA està apostant per empreses liderades per jovent i que produeixen continguts per a aquest públic objectiu, com La Bombilla Media, Fem Produccions o YouPlanet. D'aquesta manera, els mitjans públics poden comptar amb continguts enfocats a l'audiència jove i adaptats a

les noves dinàmiques de consum digitals, i suplir així la manca de diversitat d'edat i de perfils més joves a la plantilla interna de la Corporació. A més, a l'hora de seleccionar un projecte, la CCMA té en compte aspectes com la paritat de gènere, la diversitat sexual i corporal, i la producció sostenible, a més de complir amb les bases establertes, amb motiu de reforçar el seu valor com a servei públic.

Pel que fa a l'estudi de la diversitat de procedència geogràfica de les productores (objectiu específic 6), es conclou que l'origen de les productores a qui s'encarreguen els continguts de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals són majoritàriament catalanes, de manera que els recursos destinats a produccions externes serveixen per potenciar el teixit audiovisual autonòmic. Malgrat això, hi ha una manca de diversitat de procedència geogràfica de les empreses, amb una clara concentració a la província de Barcelona, de manera que no es potencia el sector audiovisual de forma equitativa en tot el territori.

Aquest article aporta coneixement sobre l'externalització de la producció als mitjans públics, que s'han d'adaptar a la digitalització i al context de plataformes, amb noves dinàmiques en la creació de continguts que afecten la contractació i l'encàrrec de programació a empreses externes.

L'escenari de plataformització requereix unes produccions competitives, així com augmentar el volum de continguts i innovar en els formats per arribar a una diversitat de públics, més enllà de les franges horàries que permet el canal lineal. Per tant, les productores que treballen per la CCMA han d'estar adaptades als llenguatges digitals i produir continguts per als canals digitals. Això ha fet aflorar tot un seguit de productores novelles, liderades per gent jove, i que les tradicionals s'hagin d'adaptar al nou context. A més, s'ha generat una certa innovació en els continguts per nodrir la plataforma 3Cat, però també el canal juvenil EVA i la plataforma infantil SX3. Així, l'impuls digital de la CCMA i el llançament de la nova plataforma han dinamitzat el teixit audiovisual català: ha donat joc a productores novelles i capitanejades per professionals joves, a més de potenciar la innovació.

La recerca futura sobre aquesta temàtica pot anar orientada a comparar les dinàmiques d'externalització en diferents estudis de cas internacionals, així com a detectar quins seran els perfils laborals requerits per les corporacions públiques i productores audiovisuals en el futur, fruit de l'adaptació a les tendències de consum que reverteixen també en canvis en la manera de produir continguts.

Nota final

La recerca en què es basa aquest article ha estat reconeguda amb una menció especial als 36ns Premis CAC a la investigació sobre comunicació audiovisual.

Notes

1. L'article és una part del treball final de grau (TFG) del primer autor d'aquest text, lliurat a la Universitat Autònoma de Barcelona el juny de 2024.
2. Les dades de contractació pública només recullen contractes a partir del 2015.

Referències

- Albornoz, L.A. i Cañedo, A. (2015): La reflexión académica sobre la televisión autonómica en España: entre la reivindicación de la diversidad y la denuncia por manipulación política. A: J. Marzal (Ed.), *Las televisiones públicas autonómicas del siglo XXI. Nuevos escenarios tras el cierre de RTVV* (p. 29-54). UAB, UJI, UPF i UV.
- Albornoz, L.A. i García Leiva, M.T. (Eds.) (2017). *Diversidad e industria audiovisual: el desafío cultural del siglo XXI*. FCE Fondo de Cultura Económica.
- Bustamante, E. (2002). *Comunicación y cultura en la era digital: Industria, mercados y diversidad en España*. Editorial Gedisa.
- Bustamante, E. (Coord.) (2009): *El audiovisual digital. Políticas y estrategias desde las Comunidades Autónomas*. IDECO.
- Campos-Freire, F. (Coord.) (2016): *Situación actual y tendencias de la radiotelevisión pública en Europa*. USC y FORTA.
- Cañedo, A. (2019). Austeridad versus diversidad: la producción de contenidos informativos en Televisión del Principado de Asturias. *Communication & Society*, 32(4), 77-92. <http://dx.doi.org/10.15581/003.32.35838>
- Cañedo, A. (2020). Las televisiones autonómicas como impulsoras económicas del audiovisual regional. El Caso asturiano. *Revista de Estudios Regionales*, 124, 15-44.
- Carbonell Górriz, R. (2022). *Externalización de la producción en la televisión pública autonómica valenciana: el caso RTVV*. Universitat Jaume I.
- Casado, M.A. i Díaz-González, M.J. (2017): Políticas de fomento del audiovisual autonómico. A: I. Fernández-Alonso (Ed.). *Austeridad y clientelismo. Política audiovisual en el contexto mediterráneo y de la crisis financiera* (p. 259-282). Editorial Gedisa.
- CCMA (2016). *Norma reguladora del procedimiento de selección i contractació de continguts audiovisuals per als mitjans de comunicació de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals*. Generalitat de Catalunya. Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. [1457347127133.pdf](https://ccma.cat/pla-estrategic/)
- CCMA (2022). *Connectem per arribar a tothom: Pla estratègic de la nova CCMA*. Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. <https://ccma.cat/pla-estrategic/>

- CCMA (2023). *Informe d'Auditoria de Comptes Anuals Consolidats emès per un Auditor Independent de conformitat amb la Normativa de Finances de la Generalitat de Catalunya*. Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. [1712216302703.pdf \(3cat.cat\)](https://www.ccma.cat/1712216302703.pdf)
- Comunicació21 (2022, 25 de novembre). Adolescents.cat creix i es transforma en la marca per a joves Crisàlide. *Comunicació21*. <https://ja.cat/5UaqX>
- D'Arma, A., Raats, T. i Steemers, J. (2021). Public service media in the age of SVoDs: A comparative study of PSM strategic responses in Flanders, Italy and the UK. *Media, Culture & Society*, 43(4), pp. 682-700. <https://doi.org/10.1177/0163443720972909>
- DOGC (2005). *Llei 22/2005, de 29 de desembre, de la comunicació audiovisual de Catalunya*. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya. <https://bit.ly/47AhcUh>
- El Triangle. (2024, 30 gener). El 2023, Abacus ha rebut 1,6 milions d'euros de la CCMA. *El Triangle*. <https://bit.ly/4ecR5W1>
- Fernández Alonso, I. (2002). La externalización de la producción de los operadores públicos de televisión de ámbito autonómico en España. Los casos canario y extremeño. *Revista Latina de Comunicación Social*, 46, 29–31. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2002/05>
- Fernández Alonso, I. (2017). *Austeridad y clientelismo: Política audiovisual en España en el contexto mediterráneo y de la crisis financiera*. Editorial Gedisa.
- Fernández Quijada, D. (2008). La producció independent de televisió a Catalunya davant d'un mercat canviant. *Quaderns del CAC*, 30, 91-101.
- Fernández Quijada, D. (2009). Producción independiente de televisión en Andalucía. Aproximación a la estructura de un sector desconocido. *Revista Internacional de Comunicación*, 18, 191-209.
- Fernández Quijada, D. (2010). La industria de producción televisiva independiente en el País Vasco: retos y perspectivas ante la transición digital. *Revista de Estudios de Comunicación*, 28, 65-83.
- Larroya, M. (2024, 18 gener). Així és «Jo mai mai», la nova sèrie juvenil de TV3 amb Miki Núñez. *El Món de la Tele*. <https://ja.cat/zL24X>
- Martin, E.N. (2021). Can public service broadcasting survive Silicon Valley? Synthesizing leadership perspectives at the BBC, PBS, NPR, CPB and local U.S. stations. *Technology in Society*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101451>
- Martori, A. (2017). *Televisió pública de proximitat a Catalunya: La relació amb TV3 i els intercanvis de contingut informatiu* [Tesi doctoral]. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Marzal, J. (Ed.) (2015): *Las televisiones públicas autonómicas del siglo XXI. Nuevos escenarios tras el cierre de RTVV*. UAB, UJI, UPF i UV.
- Marzal, J., López, P. i Izquierdo, I. (2017). *Los medios de comunicación públicos de proximidad en Europa: RTVV y la crisis de las televisiones públicas*. Tirant lo Blanch.
- Miguel de Bustos, J.C. i Casado del Río, M.Á. (2012). *Televisiónes autonómicas: Evolución y crisis del modelo público de proximidad*. Editorial Gedisa.
- Miguel de Bustos, J.C. i Casado del Río, M.A. (2015). La crisis de la radiotelevisión pública autonómica. A: J. Marzal, J. Izquierdo i A. Casero (Eds.). *La crisis de la televisión pública. El caso de RTVV y los retos de una nueva gobernanza* (p. 61-77). Aldea Global.
- Napoli, P.M. (1999). Deconstructing the Diversity Principle. *Journal of Communication*, 49(4), 7-34. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1999.tb02815.x>
- Pacheco Pailahua, S. (2017). Diversidad e industria audiovisual: El desafío cultural del siglo XXI. *CIC: Cuadernos de Información y Comunicación*, 22, 333-334.
- Sarabia, I., Sánchez, J. i Fernández Alonso, I. (2012). La externalización como estrategia de creación del tercer canal. El caso de la televisión autonómica de Murcia. *Trípodos*, 29, 101-115. <http://bit.ly/4ekik0L>
- Sarikakis, K. (2016). El Public Service Media en la Europa de la crisis económica y política. A: J. Marzal, P. López i J. Izquierdo (Eds.). *Los medios de comunicación públicos de proximidad en Europa. RTVV y la crisis de las televisiones públicas*. (pp. 43-56). Tirant lo Blanch.