

Nuevas dinámicas de externalización de la producción en la CCMA ante la digitalización

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

Resumen

El artículo analiza las dinámicas de externalización de contenidos de la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales (CCMA) a productoras externas y su evolución en una década. Se examina el periodo 2013-2023, con un enfoque especial en los años 2022 y 2023, en el que se impulsa la estrategia digital que ha generado nuevas necesidades de producción.

Palabras clave

Externalización, subcontratación, medios de servicio público, adjudicaciones, televisión, productoras audiovisuales.

Abstract

The article analyses the Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuais (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.

Recibido: 11/10/2024 / Revisado: 31/01/2025 / Aceptado: 14/02/2025

Cómo citar:

López Alcalde, À., y Martori Muntsant, A. (2025). Nuevas dinámicas de externalización de la producción en la CCMA ante la digitalización. *Quaderns del CAC*, 51, 69-81. doi: <https://doi.org/10.60940/qcac51id431673>

1. Introducción

En Cataluña, la Ley 22/2005, de 29 de diciembre, de la comunicación audiovisual de Cataluña, recoge, dentro de la definición de alcance del servicio público de comunicación audiovisual, que la prestación de este servicio puede contar con el apoyo y la colaboración de entidades y sujetos privados en los casos en los que sea necesaria su disponibilidad, siempre que la decisión sea motivada. En esta línea, el artículo 26 también recoge como misión del servicio público audiovisual de la Generalitat la contribución al desarrollo de las industrias culturales catalanas, especialmente las audiovisuales, la promoción de la creación audiovisual y de nuevas formas de expresión en este ámbito.

En este contexto, esta investigación¹ analiza el modelo de externalización de la producción de contenido televisivo por parte de la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales (CCMA) en el periodo comprendido entre 2013 y 2023. Dentro de este periodo, se pone el foco en el lapso temporal comprendido entre marzo de 2022 y diciembre de 2023, a consecuencia del nombramiento de un nuevo consejo de gobierno de la CCMA por parte del Parlamento de Cataluña, la renovación de los cargos directivos que estaban en funciones y el impulso de una estrategia digital en la corporación pública. A partir del lanzamiento de la plataforma *over-the-top* (OTT) 3Cat en octubre de 2023, el análisis incluye todos los contenidos en formato vídeo: los que se emiten por televisión lineal, pero también los que se difunden por la plataforma.

El periodo analizado también se enmarca en un contexto de crisis económica que comienza en 2008, pero que el sector audiovisual notó más destacadamente a partir de los años 2012-2013, en los que varios operadores autonómicos tuvieron que adoptar medidas de austeridad. En muchos casos, estas incluyen la reducción de personal público contratado y el aumento de la externalización de la producción, que permite más flexibilidad en el dimensionamiento de las plantillas (Miguel de Bustos y Casado del Río, 2015). En el caso de la CCMA, en la década de 2010 se dejó de contar con productoras audiovisuales, como las que producían información de proximidad, antes de hacer reajustes que afectaran al personal interno de la corporación (Martori, 2017).

El objetivo general de esta investigación es analizar la evolución de la cantidad de contenidos externalizados por parte de la CCMA en el periodo 2013-2023, y las dinámicas de esta externalización.

De este objetivo se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar el procedimiento de selección y adjudicación de producciones a empresas externas.
2. Determinar la relación entre el volumen de producción externalizada y el presupuesto de la CCMA.
3. Estudiar la tipología de contenidos que más se externalizan.
4. Analizar con qué productoras cuenta la CCMA para la externalización de contenidos.

5. Estudiar cómo el impulso de la estrategia digital de la CCMA afecta a las dinámicas de externalización de los contenidos y si, en el último periodo (2022-2023), la Corporación está trabajando con nuevas productoras audiovisuales para dar respuesta a los nuevos retos.

6. Analizar si la externalización de contenidos por parte de la CCMA garantiza la diversidad de procedencia geográfica en las productoras para fortalecer el tejido audiovisual de manera equitativa.

El estudio es pertinente, ya que se ha detectado una laguna en el análisis de la externalización de las producciones en la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales. Los trabajos académicos previos sobre esta cuestión no se enfocan en la televisión pública catalana, sino que analizan la cuestión de forma estatal o estudian otras comunidades autónomas.

2. Marco teórico: la externalización de la producción en los medios públicos

El concepto de externalización hace referencia a la contratación de un producto audiovisual de cualquier tipo a una productora audiovisual o empresa externa al operador televisivo. Según Cañedo (2020:19), «el modelo de televisión autonómica externalizada o con externalización de contenidos surgió en 1999 con el nacimiento de la televisión canaria, el séptimo operador autonómico al iniciar sus emisiones», después de las tres históricas (Euskadi, Galicia y Cataluña) y las tres posteriores impulsadas por gobiernos socialistas (Madrid, Andalucía y Valencia).

Este modelo, basado en la colaboración público-privada, se contraponía con el modelo público puro de los entes existentes hasta entonces (Albornoz y Cañedo, 2015), lo que supuso un cambio en la historia de las televisiones autonómicas. Más tarde, otras comunidades autónomas como Murcia, Aragón, Extremadura, las Islas Baleares y Asturias siguieron este mismo camino, a excepción de Castilla-La Mancha (Cañedo, 2019).

El nacimiento de este modelo de «televisión externalizada» en el ámbito autonómico incrementó el volumen de contratación de estos operadores a empresas audiovisuales. Esta nueva estructura de televisión consistía en la externalización de parte de la actividad, manteniendo una plantilla de personal mínima (Fernández Alonso, 2002; Sarabia, Sánchez y Fernández Alonso, 2012; Cañedo, 2019).

La externalización es un modelo de colaboración público-privada en el que la prestación del servicio es pública, ya que depende de la administración, que es responsable y garante mediante la gestión directa, pero el desarrollo y la producción de determinados servicios dependen de entidades de derecho privado (Sarabia *et al.*, 2012). La práctica común en la contratación por parte de la radiotelevisión autonómica incluye dos modalidades: licitaciones públicas o encargos de producción directos sin publicidad.

Este modelo puede ser analizado desde diversas perspectivas, las cuales pueden ofrecer interpretaciones tanto positivas como negativas. Por un lado, en contextos de crisis económica, en algunos casos, los prestadores públicos han optado por limitar el encargo de contenidos a empresas externas, mientras que en otros se ha recurrido a este método porque permite reducir costes y es más flexible respecto a posibles despidos o contrataciones de personal (Miguel de Bustos y Casado del Río, 2015). En este sentido, los trabajadores no se convierten en funcionarios fijos, sino que son contratados por las empresas (en algunos casos, para hacer proyectos concretos con contratos temporales).

La parte negativa de este modelo es la precariedad laboral que esto puede ocasionar a los empleados, así como la tendencia de contratación de la oferta más económica, especialmente cuando se trata de contratos para licitación pública, que provoca que grandes grupos de comunicación de fuera de la región se conviertan en proveedores de servicios, en muchas ocasiones como proveedores únicos (Sarabia *et al.*, 2012). Una dinámica de crecimiento de la subcontratación del contenido a productoras externas en un medio público puede llevar a la asimilación de un modelo económico neoliberal basado en «un desmantelamiento progresivo, pero también violento, de la propiedad pública y su transferencia a manos privadas» (Sarikakis, 2016:36).

Por otra parte, Bustamante (2002:231) destaca la preocupación por el fenómeno de las «empresas girasol», definidas por Cañedo (2019:78) como aquellas que «nacen al abrigo de la televisión autonómica, con la que firman contratos poco transparentes y establecen una situación de dependencia que impide la consolidación efectiva del sector audiovisual en la región». Este hecho a menudo se debe a la politización de la gestión de los medios públicos, la cual llevaría a beneficiar a compañías por influencias políticas y personales, con cierta opacidad en los procesos de contratación (Bustamante, 2002).

Aparte del clientelismo, una práctica habitual es la contratación con empresas que se crean *ex profeso* para producir unos determinados contenidos (Sarabia *et al.*, 2012). En cuanto a la externalización de los contenidos estrictamente informativos, esta conlleva más crítica y debate público que los de entretenimiento, dado que, según Fernández Alonso (2017), una empresa productora privada es más propensa a tener intereses económicos que podrían influir en la objetividad y la imparcialidad editorial de sus contenidos. Además, se considera que sus trabajadores están más sujetos a las fluctuaciones y la precariedad del mercado.

Según Cañedo (2019), los casos de Canarias, Murcia, Aragón y las Islas Baleares son notables por haber adjudicado bloques completos de programación. Por ejemplo, la de Murcia es la única televisión autonómica que adopta un sistema de gestión indirecta, en el que la totalidad de las actividades televisivas recaen sobre una empresa externa. En contraposición, otros como Asturias han optado por diversificar la externalización a través de múltiples contrataciones. Esta diversidad de aproximaciones refleja la complejidad y la variabilidad del

modelo de gestión de las televisiones autonómicas en España.

Son varios los estudios que analizan estas prácticas en otras comunidades autónomas como el Principado de Asturias (Cañedo, 2019) o la Comunidad Valenciana (Carbonell, 2022), y a nivel nacional (Fernández Alonso, 2017 y Miguel de Bustos, 2012). Según Bustamante (2009), Miguel de Bustos y Casado (2012), Marzal (2015), Campos-Freire (2016) y Casado y Díaz González (2017), las televisiones autonómicas en España justifican su existencia en múltiples elementos legitimadores, entre los que destaca el fomento del empleo regional. «En Los territorios en los que operan, el audiovisual regional menudo orbita entorno a ellas [las corporaciones públicas autonómicas] para conseguir contrataciones, generándose una situación de dependencia económica fuertemente criticada por aquellos menos partidarios de la economía keynesiana» (Cañedo, 2019:18).

Esta dinámica se inició con los denominados operadores históricos, como la televisión autonómica vasca, EITB, que «ha creado un clientelismo que está resultando difícil de romper» (Fernández Quijada, 2010:81), a pesar de ser proactiva en el impulso de la industria audiovisual. En el caso de Andalucía, «la televisión autonómica ha sido generalmente el único destino de la producción andaluza» (Fernández Quijada, 2009:201).

Para poder determinar buenas prácticas por parte de los medios públicos en relación a la externalización de su contenido, se apunta a varios factores presentes en estos procesos de contratación. La diversidad de fuentes es uno de los componentes fundamentales en el ámbito de la diversidad de los contenidos. Según Napoli (1999), esta diversidad (*source diversity*) se subdivide también en diversidad de propietarios productores, diversidad de distribuidores de contenido, y diversidad de la fuerza laboral contratada por productores y distribuidores. Esto significa que la diversidad no solo se relaciona con lo que se ve o se escucha, sino también con quién se encuentra detrás de la creación y la distribución del contenido. Alborno y García Leiva (2017) subrayan la importancia de evaluar en qué medida la capacidad de producción, distribución y exhibición/emisión de contenidos audiovisuales está concentrada en un número reducido de agentes socioeconómicos. Este análisis incluye la exploración de la titularidad, el tamaño y el origen geográfico de dichos agentes.

Fernández Quijada (2008) apuntaba que el mercado de la producción independiente depende, en buena parte, de la evolución de las cadenas televisivas que les contratan los servicios. Actualmente, las corporaciones de medios públicos están inmersas en el fenómeno de la platformización y se están esforzando para convertirse en medios digitales adaptados al contexto en el que las plataformas tienen una influencia inmensa (Martin, 2021; D'Arma *et al.*, 2021). Han tenido que crear plataformas de distribución de contenidos a la carta, además de distribuir contenidos por las redes sociales, y estas dinámicas han afectado a las necesidades de producción (y a las características de los propios contenidos) y, por tanto, a las dinámicas de externalización.

3. Metodología

La metodología utilizada en esta investigación ha sido principalmente cualitativa, basada en (1) el análisis documental, que ha constado en la consulta de referencias bibliográficas, legislación, contratos y convenios del sector para analizar las condiciones de las adjudicaciones públicas, así como documentos disponibles en la web de la CCMA y documentación facilitada por el ente con motivo de esta investigación; y (2) las entrevistas en profundidad. A partir del análisis de documentación, también se ha trabajado de manera cuantitativa con tablas de datos e importes de las contrataciones correspondientes a cada productora.

El análisis de la contratación de productoras tiene una dificultad, que es el gran volumen de documentación y contratos que existe cada año por parte de la CCMA. Para responder adecuadamente a los objetivos de la investigación, y dado que las empresas productoras con las que la CCMA trabaja anualmente son numerosas y muy diversas, se han seleccionado únicamente aquellas que responden a encargos de producciones audiovisuales, dejando al margen los contratos de otras tipologías, como los que responden a desarrollos tecnológicos. El universo completo, por tanto, se ha definido

a partir de los datos de contratación pública consultables en el buscador de contratos,² extrayendo únicamente los contratos que responden a encargos de producción a empresas productoras constituidas, dejando así de lado a particulares y otras entidades, y distribuyendo los datos por años. A continuación, se han identificado los diez contratos de mayor importe económico de cada año, para incluir las productoras con más peso en la contratación. Esto ha permitido obtener una lista de catorce empresas: las productoras con un volumen de contratación más estable, y también los casos en los que una productora, a pesar de haber sido contratada solo un año, ha tenido un volumen lo suficientemente relevante como para situarse entre las más significativas de su año. No se ha marcado una cifra base a partir de la cual trabajar, dado que las producciones son muy diversas entre ellas, dependiendo del formato. Finalmente, se han incorporado con criterios académicos y de relevancia analítica seis productoras de nueva contratación en el periodo 2022-2023, a fin de poder obtener una visión más global y dar respuesta a los objetivos de la investigación. Así, del universo inicialmente obtenido de 189 productoras, se ha seleccionado para su análisis una muestra de veinte productoras (figura 1). El análisis que se ha llevado a cabo sobre la muestra es la recopilación de contratos

Figura 1. Productoras audiovisuales analizadas y criterios de selección

NOMBRE PRODUCTORA	JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN
ABACUS, SOCIETAT COOPERATIVA	De nueva contratación, con importante volumen
AGUACATE & CALABAZA, SL	De nueva contratación, con importante volumen
ALGUNA PREGUNTA, SL	Importante volumen, de contratación recurrente
BRUTAL MEDIA, SL	Importante volumen, de contratación recurrente
EL CORRAL DE L'HUMOR, SLU	Importante volumen, de contratación recurrente
EL TERRAT GESTIONES XXI, SLU	Importante volumen, de contratación recurrente
FEM PRODUCCIONS, SL**	De nueva contratación, contenidos para público joven/adolescente
GESTMUSIC ENDEMOL, SA	De nueva contratación, contenidos para público joven/adolescente
GRUP MEDIAPRO, SLU	Importante volumen, de contratación recurrente
LA BOMBILLA MEDIA, SL	De nueva contratación, contenidos para público joven/adolescente
LA MANCHESTER RADIOFÒNICA, SL	Importante volumen, de contratación recurrente
MAGNOLIA TV ESPAÑA, SLU	Importante volumen, de contratación recurrente
MINORIA ABSOLUTA, SL	Importante volumen, de contratación recurrente
SHINE IBERIA, SLU	De nueva contratación, con importante volumen
TRIACOM AUDIOVISUAL, SL	Importante volumen, de contratación recurrente
TRUE CRIME FACTORY, SL / GOROKA CONTENTS, SL	Importante volumen, de contratación recurrente
TURRUÀ LLÀCER, SLU	De nueva contratación, con importante volumen
VERANDA MEDIA, SLU	Importante volumen, de contratación recurrente
VÉRTIGO FILMS, SL	De nueva contratación, con importante volumen
YOUPLANET PRODUCTIONS, SL	De nueva contratación, contenidos para público joven/adolescente

Fuente: Elaboración propia a partir del buscador de contratos de la CCMA.

** El nombre legal con el que está constituida la productora y como aparece en los contratos es FEM Producciones, SL, aunque en su comunicación, web y redes se presenta bajo la marca Crisàlde Studio, que es su nombre comercial.

relacionados con encargos de producción por parte de la CCMA a lo largo del periodo analizado (desde 2013 hasta 2023), los importes de los mismos, la identificación de los formatos y la evolución histórica de la contratación recibida, en importes monetarios, para cada productora a lo largo de los años.

Los análisis recogidos en los resultados de este trabajo hacen referencia al conjunto global de producción externalizada, excepto en los apartados 4.5 (sobre la evolución de productoras contratadas) y 4.7 (sobre la diversidad geográfica de las mismas), donde se aplica la muestra de productoras seleccionadas de la figura 1.

Las entrevistas con profundidad se han realizado a Cristian Trepas, jefe de Contenidos y Programación de TV3, sobre la estructura organizativa de producción interna y tipologías de externalización; a Eric Dexeus, responsable de entretenimiento de formato de TV3, sobre la relación entre servicio público y externalización; y a Adrià Serra, jefe de Contenidos Digitales y Estrategia Transmedia de CCMA-3Cat, sobre los criterios y los estándares que deben seguir los contenidos externalizados digitales. Todas las entrevistas se han realizado durante el mes de marzo de 2024, con posterioridad a la elaboración del marco teórico y previamente a la redacción de los resultados. Los tres perfiles son profesionales de la Corporación con responsabilidad dentro de áreas diferentes y visiones complementarias, y permiten dar respuesta a las cuestiones planteadas en los objetivos. Además, se han hecho consultas al Servicio de Atención a la Audiencia, cuyas respuestas han servido para elaborar los resultados del trabajo.

4. Resultados

En este apartado se analiza el procedimiento de selección y contratación de las empresas que producen contenidos para la Corporación, y se cuantifica la evolución de la producción externa en relación con el presupuesto y la tipología de contenidos externalizados. Finalmente, se estudia la evolución de cuáles han sido las empresas contratadas en el periodo 2013-2023 y su diversidad geográfica.

4.1 Categorías de la producción externa de la CCMA

Toda aquella producción que sea externalizada, total o parcialmente, o que cuente con la contratación de una empresa productora externa, recibe el nombre de producción asociada. El concepto de producción asociada incluye los siguientes grados de externalización: producción mixta o híbrida, cuando se trata de un encargo de producción externa en el que una parte está internalizada, por ejemplo, utilizando recursos o instalaciones de la Corporación; o «llaves en mano», cuando la Corporación solo lleva a cabo una aportación económica y fija una fecha de entrega del producto terminado. Por otro lado, existe la modalidad de coproducción, en la que la CCMA participa en producciones conjuntas con otras compañías u operadores.

4.2 Procedimiento de selección y contratación en la CCMA

La selección y la contratación de proyectos audiovisuales destinados a integrarse en la oferta de contenidos de los medios de la CCMA se hace por medio de los procesos denominados «llamamientos» y de acuerdo con la Norma reguladora del procedimiento de selección y contratación de contenidos audiovisuales para los medios de comunicación de la CCMA, aprobada en el Acuerdo del Consejo de Gobierno 31/2016, de modificación del Acuerdo 14/2016.

La Norma reguladora es un documento que fija el procedimiento para la presentación, la selección, la tramitación y la contratación de todos los proyectos de producción, realización y suministro de contenidos audiovisuales destinados a integrarse en la parrilla de programación de los medios de comunicación de la CCMA, así como su cesión de derechos de propiedad intelectual y explotación (CCMA, 2016). Esta norma explica cuáles son las ventanas de distribución de la CCMA, qué productos se ofrecen y la temática de cada uno. También fija disposiciones referentes al formato de presentación de las propuestas, las necesidades de programación de la CCMA, las condiciones económicas o los importes orientativos máximos de producción por cada género de contenidos.

La Corporación hace una distinción por categorías dentro de los contenidos destinados al lineal televisivo que no hace con el resto de contenidos radiofónicos y digitales (CCMA, 2016:27). Asimismo, fija importes máximos orientativos por minuto para cada categoría de contenidos: 4.000 € para las ficciones seriadas de gran formato, 2.700 € para las ficciones «de situación», 1.500 € para los programas de gran entretenimiento de plató, 1.200 € para los de entretenimiento de formato, 1000 € para los de entretenimiento «de palabra», 700 € para los de entretenimiento serializable, y 1.000 € para las docuseries (CCMA, 2016:25-26).

En cambio, no fija categorías ni importes para los contenidos para el resto de los medios, especificando en la categoría de Medios Digitales que, al tratarse de una categoría nueva sin antecedentes, se valorará cada proyecto a partir de una evaluación individual y llegando a un acuerdo. La Norma también estipula un límite de beneficio industrial para las productoras a quienes se contrata una producción para la Corporación: un porcentaje del 8%, excepto en la primera temporada, en la que se aplica un porcentaje inicial del 10% (artículo. 2.2 del anexo 2). En este marco, cuando la Corporación precisa una necesidad de producción a cubrir por parte de una productora audiovisual externa, se publica un llamamiento a través de su portal web público de presentación de proyectos audiovisuales. Los llamamientos no tienen un periodo de publicación establecido, ni periodicidad, ni son publicitados ni avisados a las productoras interesadas.

Para que un proyecto sea más propenso a convertirse en escogido en un llamamiento de la Corporación, aparte de cumplir con las bases, también se valoran positivamente aspectos como

la paridad de género, la visibilización de identidades sexuales diversas, de tipologías de cuerpos diversos, y de producción sin huella ecológica, los cuales hacen valorable un proyecto desde el prisma de servicio público. Se pretende que cada proyecto cumpla alguno de estos «puntos», de manera que el contenido de la Corporación tenga cubiertos todos estos ámbitos en su global (Eric Dexeus, 2024, entrevista personal).

A pesar de ello, muchos aspectos de la Norma se consideran obsoletos hoy en día, ya que es un documento que data de 2016. El panorama audiovisual ha cambiado mucho en los últimos años, y por eso desde la Corporación están trabajando en una norma regulatoria actualizada del procedimiento de selección y contratación. Se prevé que esta no fije, por ejemplo, importes máximos de producción por minuto, porque se considera que la Corporación «debe tener capacidad para adquirir producciones que puedan ser competitivas» y «generar interés en los mercados nacionales e internacionales» (Servicio de Atención a la Audiencia de la CCMA, 2024, correo electrónico).

Actualmente, los contratos con las productoras no tienen por qué fijar la ventana de distribución del producto (canal lineal, plataforma OTT, etc.), ya que esta puede variar en función de las estrategias de la Corporación. Por lo tanto, se contratan contenidos y luego la CCMA puede definir la ventana de distribución más adecuada. Un ejemplo es el caso de *La travessa*, que inicialmente se contrató con la intención de ser destinada al lineal televisivo (TV3). Sin embargo, coincidiendo con la estrategia de lanzamiento de la plataforma 3Cat, se optó por estrenar el programa primero a través de la OTT a la carta (Eric Dexeus, 2024, entrevista personal).

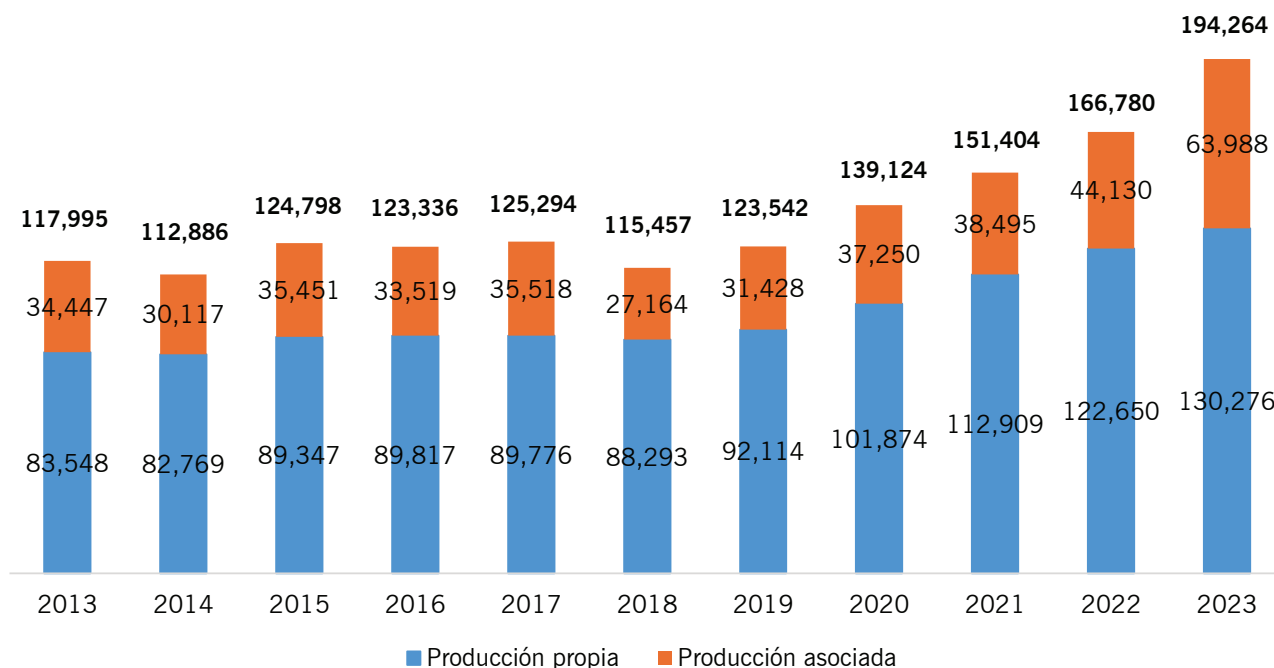
4.3 Evolución de la producción externa en relación con el presupuesto

Este apartado compara el gasto en producción asociado al gasto total en producción para entender mejor el peso que las productoras externas tienen dentro del total de contenidos de la Corporación. El gasto total en producción entre los años 2013 y 2023 (figura 2) se calcula a partir de todos los gastos productivos de los programas y se ha obtenido directamente a través de una petición a la Corporación.

En el periodo analizado (2013-2023), los años en los que se ha destinado más dinero a la contratación de producciones han sido en 2022, con un total de 44.130.000 €, y en 2023, con 63.988.000 €, tal como muestra la figura 2. Los dos años en los que más porcentaje del presupuesto se ha destinado a la producción externa contratada respecto del total de gasto en producción son en 2013, con un 29,2% del total del presupuesto; y en 2023 con un 32,9% (figura 2).

Se observa una tendencia ascendente en el total de euros destinados a producciones contratadas desde el año 2018 hasta el 2023, aunque no se refleja de la misma manera en el porcentaje de externalización respecto al total de producción en el mismo periodo, que ha sido más fluctuante. Hay que remontarse al 2018 para encontrar el dato más bajo de porcentaje destinado a producción asociada respecto al total en el periodo analizado, con un 23,5%; y posteriormente, al 2019 y 2021, ambos con un 25,4%. En cuanto al total en euros, el año con menos presupuesto destinado a la producción asociada es en 2018, con 27.164.000 €; seguido de 2014, con 30.117.000 €.

Figura 2. Evolución del gasto de la CCMA en producción propia y asociada (2013-2023) (en millones de euros)

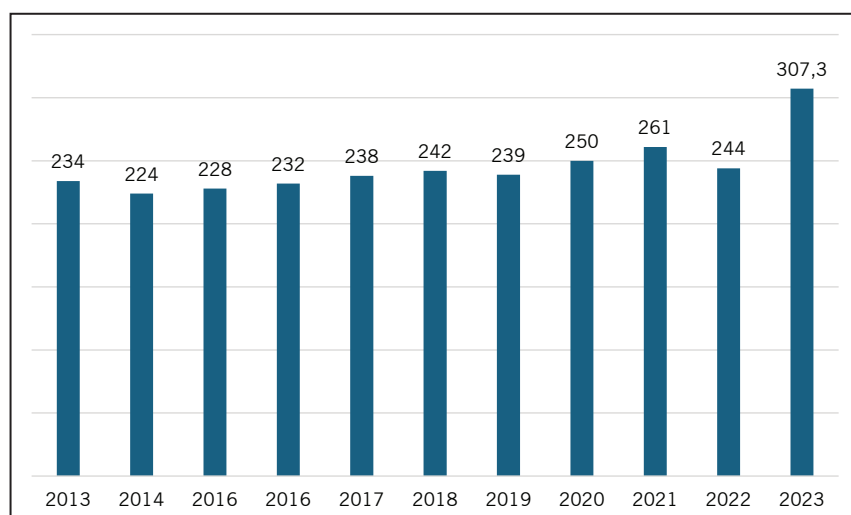


Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la CCMA.

Así, 2023 ha sido el año con mayor total de presupuesto destinado a producciones asociadas, tanto en valores absolutos como en porcentaje. De hecho, el incremento ha sido tan significativo (de casi 20 millones de euros) que ha supuesto un aumento muy notable en el porcentaje destinado a producción asociada respecto del total de aportación pública a la Corporación. En total, el aporte de la Generalitat al presupuesto de la CCMA tuvo un incremento del 16,8% en el año 2023 respecto al anterior. La producción asociada pasó de 44.130.000 € en 2022 a 63.988.000 € en 2023 (figura 2). Esto representa un aumento total de gasto de un 45% en producción asociada, incluyendo las coproducciones dentro de estos cálculos.

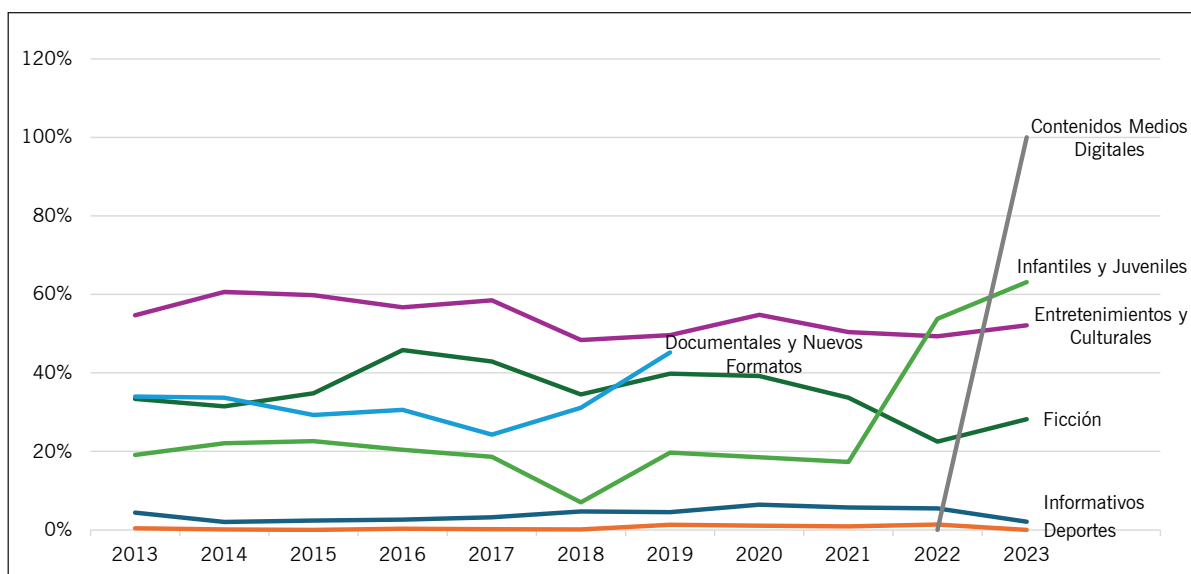
Por lo tanto, se observa un aumento de la aportación pública a la CCMA, especialmente en 2023 (figura 3), que revierte en un incremento de producción externalizada. El hecho de que la Corporación contara con más presupuesto permitió contratar producciones para nutrir la parrilla de los medios lineales y, sobre todo, para aportar contenidos a las plataformas OTT fruto del impulso de la estrategia digital: la plataforma 3Cat, que se puso en funcionamiento ese mismo año, y la plataforma SX3, que se había puesto en marcha en 2022. En el siguiente apartado se apunta al hecho que los contenidos para los medios digitales y para el público infantil y juvenil son los que experimentan una proporción más elevada de externalización respecto al presupuesto de cada área (figura 4). Esto se explica

Figura 3. Evolución de la aportación pública a la CCMA (2013-2023) (en millones de euros)

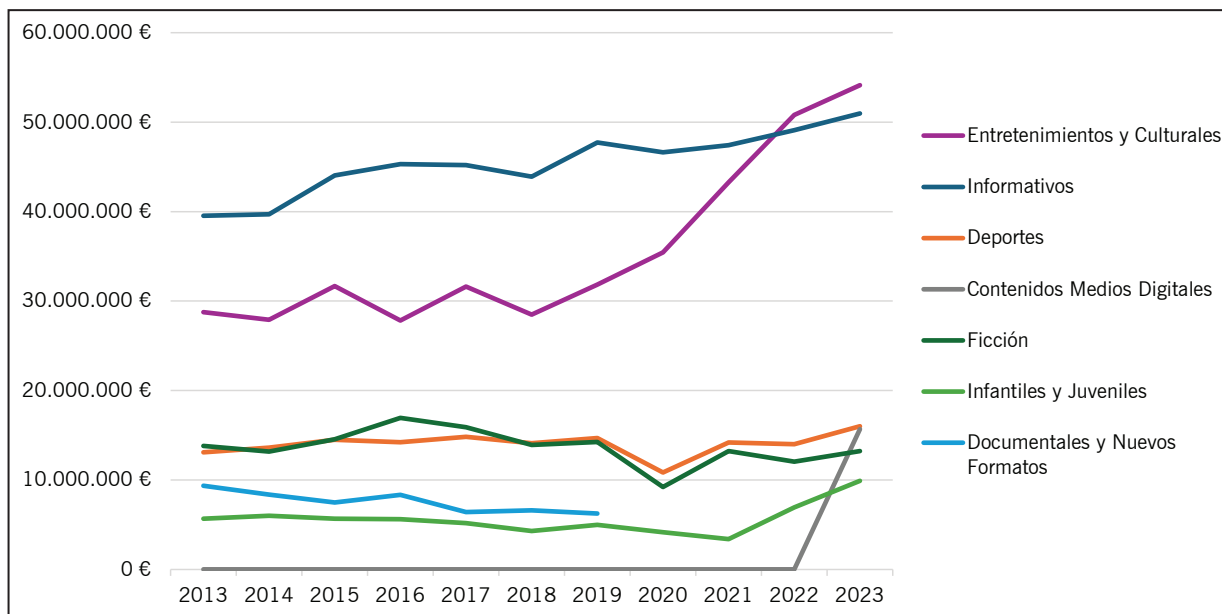


Fuente: Elaboración propia. Fuente de los datos de 2013-2022: *Connectem per arribar a tothom: Pla estratègic de la nova CCMA* (CCMA, 2022:21). Fuente de los datos de 2023: Informe de auditoría de cuentas anuales (CCMA, 2023:78).

Figura 4. Evolución de la externalización por áreas productivas, en porcentaje respecto al total de presupuesto de cada categoría (2013-2023)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la CCMA.

Figura 5. Evolución de la externalización por áreas productivas, en valores absolutos en euros (2013-2023)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la CCMA.

por la necesidad de nutrir las plataformas digitales (las OTT propias y los perfiles de la Corporación en las redes sociales) cuando la explotación de recursos propios ya estaba al 100%, lo que requirió que los contenidos fueran producidos por empresas externas.

4.4 Tipología de contenidos externalizados

Las categorías de Informativos y de Deportes tienen un porcentaje bajo de externalización durante todo el periodo 2013-2023: entre el 0 y el 1% en el caso de Deportes, y entre el 2 y el 4% en Informativos. Estos porcentajes se deben a contratos excepcionales, como el de Ramon Pellicer, que trabaja como director y animador del *TN cap de setmana* a través de la productora Sticaki, SL, con un contrato de 133.000 € anuales, según datos extraídos del buscador de contratos de la CCMA. En cambio, la categoría con el porcentaje más alto de contratación externa es la de Entretenimientos y Culturales, alrededor del 50% en todos los años analizados. Esta categoría muestra una tendencia ascendente de gasto desde 2019 (figura 5), con un presupuesto que aumenta de 15.797.000 € (49,6%) a 28.198.000 € (52,1%) en 2023.

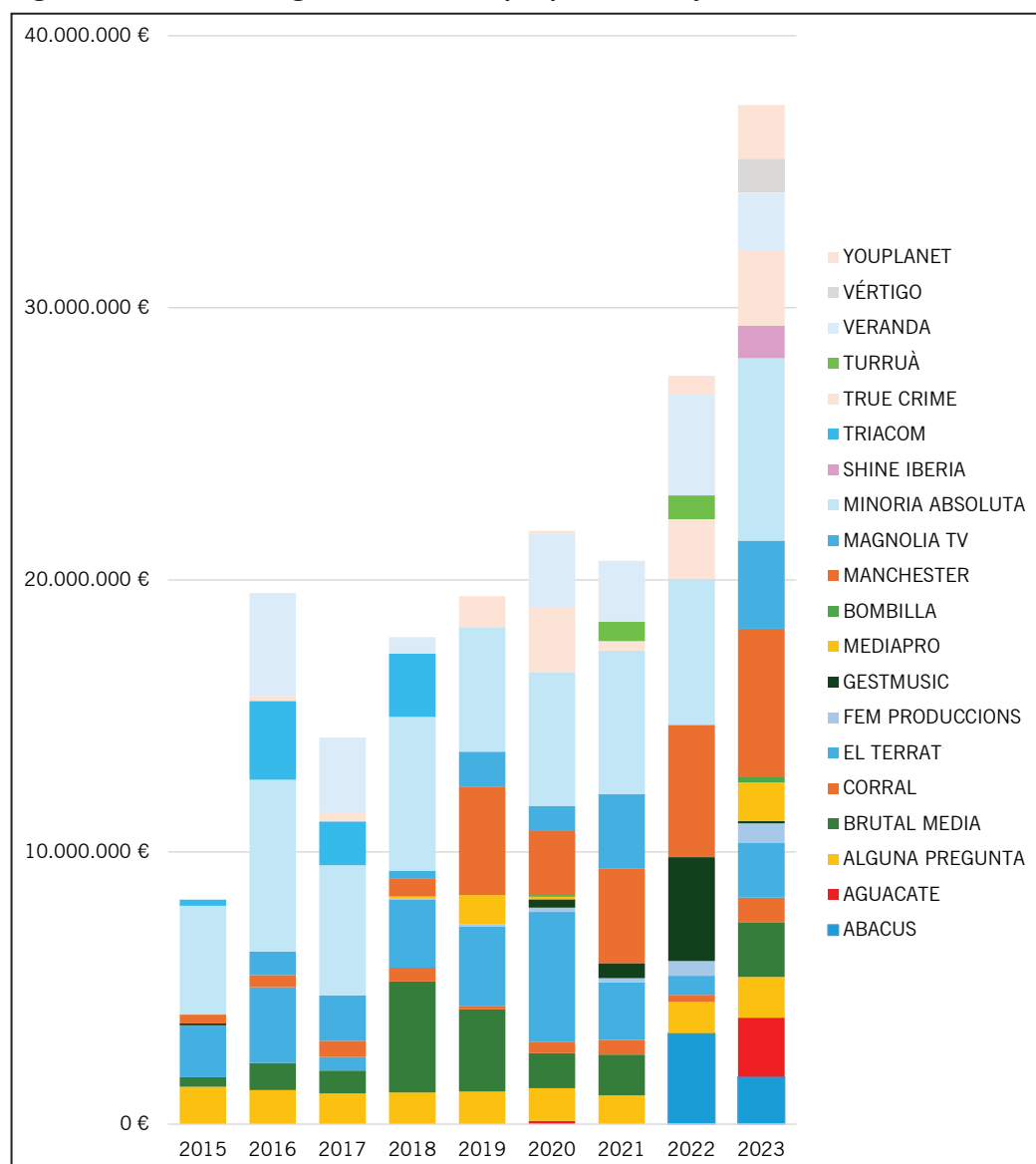
El incremento más pronunciado de externalización se da en la programación infantil y juvenil (categoría Infantiles y Juveniles de la figura 4), con un presupuesto que pasó de 3.380.000 € en 2021 a 6.943.000 € en 2022 (figura 5). Este aumento de más del doble de presupuesto se explica por el proyecto de reestructuración del canal Super3 a cargo de Gestmusic Endemol, operativo desde el 10 de octubre de 2022. La renovación del Super3, que pasó a llamarse SX3, y la creación de una plataforma OTT con el mismo nombre para contenido infantil, implicaron cambios significativos en la programación, incluyendo el regreso de series de anime en catalán como *One*

Piece o *El detectiu Conan*, y una mayor apuesta por contenidos de entretenimiento y digitales.

En cuanto a la categoría Ficción, los datos muestran un ligero descenso en el porcentaje de presupuesto que se ha destinado a esta categoría entre 2019 y 2022 (figura 4). En 2020, el presupuesto de esta área cayó a 9 millones de euros, 5 millones menos que el año anterior (figura 5).

En 2023, la inversión en Ficción remontó. Destaca la contratación de la serie *Jo mai mai*, estrenada en 2024, a la Cooperativa Abacus por un valor de 2.979.272,68 €. Consta de 8 capítulos de 45 minutos, lo que supone un coste de más de 8.000 € por minuto, doblando el tope de coste máximo que estipula la Norma reguladora de 4.000 € por minuto para las ficciones seriadas, tal como se ha comentado en el apartado 4.2. Desde la Corporación se considera que se necesita adaptación a las dinámicas actuales del sector audiovisual para poder competir con las producciones de otras cadenas y plataformas (Servicio de Atención a la Audiencia de la CCMA, 2024, correo electrónico).

Los presupuestos que se destinan a las producciones audiovisuales han cambiado y ya no se tiene en cuenta solo el coste de realización de una producción, sino también todos aquellos contenidos que están vinculados a ella, tales como la creación de estrategias de difusión digital, contenidos exclusivos para difundir en las redes sociales, músicas registradas expresamente para la producción (de nueva creación o arreglos de músicas preexistentes), videoclips específicos, entrevistas y materiales con actores y sobre el rodaje, etc. Es decir, la externalización de la producción actual también incluye la estrategia de difusión digital, y las productoras se deben hacer cargo de ella. Por lo tanto, en la contratación se deben tener en cuenta nuevos servicios que antes no había que considerar.

Figura 6. Evolución del gasto de la CCMA por productoras y años (2015-2023)

Fuente: Elaboración propia a partir del buscador de contratos de la CCMA.

Nota: no se dispone de datos del periodo 2013-2015 porque no son públicos.

En el análisis de la evolución de la producción en la CCMA, destaca la partida específica denominada Contenidos Medios Digitales, creada a partir de 2023 con un presupuesto de 15 millones de euros, totalmente destinados a contenidos producidos por empresas externas. Esta partida incluye las producciones de EVA, una ventana de contenidos digitales de la CCMA que se distribuyen por las redes sociales, algunos de los cuales son producidos por ELAB STUDIO, mientras que otros contenidos de nuevos formatos exclusivos digitales (*La turra*, *Truca quan arribis*, *Spursito & Company*, *Xef Marín*, *Pisos d'estudiants...*) son elaborados por empresas como La Manchester Radiofònica, El Terrat, Monmedia Productions y Fem Produccions.

Con los recursos propios de la Corporación ya al máximo rendimiento, cualquier aumento presupuestario destinado

a nuevas producciones tenía que ser externalizado (Cristian Trepà, entrevista personal, 2024). La externalización permite incorporar perspectivas más jóvenes y con más conocimiento del entorno digital que no se encuentran entre el personal de la Corporación (Adrià Serra, entrevista personal, 2024).

4.5 Evolución de las productoras contratadas

Minoria Absoluta es la empresa que cuenta con mayor inversión en contratación por parte de la CCMA, con importes fluctuantes pero elevados gracias a programas como *Polònia* (entre tres millones y tres millones y medio por temporada, que lleva en antena desde 2006) o *Està passant* (1.600.000 € por temporada, en emisión desde 2017). Estos dos programas suman la contratación de más importe de entre todas las productoras. En 2023 se incrementó aún más la contratación

de contenidos a Minoria Absoluta con los programas destinados a las plataformas digitales *Love cost*, *Èpic nails* y *Fuet*, que sumaban más de un millón de euros entre los tres.

Alguna Pregunta es otra productora veterana, que mantiene una tendencia estable durante todo el periodo analizado (figura 6), debido a la renovación anual y regular del programa *APM* (un millón de euros por temporada), pero también a la producción de otros formatos como *GIT GUD* para el SX3 o *40 pals*, un contenido exclusivo digital.

También mantiene una tendencia estable en cuanto al volumen de contratación, alrededor del medio millón de euros, la productora El Corral de l'Humor, asociada al humorista Peyu, por formatos como *BricoHeroes* o *El búnquer*. Puede observarse un descenso en algunas productoras más veteranas como El Terrat, que llegó al máximo de presupuesto adjudicado en 2020 gracias a la contratación de la Última *nit del karaoke* y una segunda temporada de *Tabús*, además del ya consolidado *Preguntes freqüents*. A partir de ese año y hasta 2022, la contratación de la CCMA a esta productora descendió significativamente, pero se recuperó en 2023 con la producción del programa *Vosaltres mateixos*. Veranda Media obtuvo el máximo presupuesto en el periodo 2016-2017 con la producción de la ficción *Merlí*, con aproximadamente tres millones setecientos mil euros en 2016. Con un volumen considerable de contratación, pero de tendencia más irregular, encontramos a Magnolia TV, que con la producción del formato *Joc de cartes* ha acumulado unos importes de alrededor de entre un millón y un millón y medio de euros los años 2016, 2017, 2019, y 2020, y alrededor de tres millones de euros en 2021 y 2023.

Durante los últimos años, se observa una mayor apuesta por productoras más noveles y capitaneadas por gente más joven, como Fem Produccions de Roger Carandell (*LOFT*, *Que no surti d'aquí*), con una inversión que ha crecido año tras año hasta los setecientos mil euros en 2023, o La Bombilla Media, constituida a partir de una asociación juvenil que, tras producir *Generació Z* en 2020, acordó la producción del *dating show* *Clímax* por doscientos mil euros en 2023 como uno de los proyectos principales de EVA, la marca digital de la CCMA dirigida a la juventud. También ha entrado en juego Aguacate & Calabaza, con poca experiencia en grandes producciones y que recibió un pico de presupuesto de unos ochocientos mil euros por la producción de *La travessa*. Fruto del éxito de la primera temporada, renovó por una segunda con casi el doble de presupuesto. Este encargo de producciones a empresas más noveles y lideradas por personas jóvenes se explica por el hecho de que en la plantilla interna de la CCMA y en la de las productoras tradicionales todavía falta diversidad de edad. Por este motivo, la Corporación tiene en cuenta que se incorporen a las productoras perfiles jóvenes, que puedan suplir las demandas de contenidos digitales y conocimientos de difusión en redes sociales que se piden a los programas que se contratan, y que cuenten con representación de diversidad en sus equipos (Adrià Serra, 2024, entrevista personal).

En cuanto a otras productoras de nueva contratación, Turrúa Llàcer, dirigida por Àngel Llàcer, produjo por primera vez un formato para la Corporación en 2021: *El llop*. En 2022 repitió con *La puntual*, y los dos formatos contaron con cerca de ochocientos mil euros cada uno. Gestmusic, histórica productora catalana detrás de grandes formatos de éxito para cadenas nacionales como *Operación triunfo* (TVE, Prime Video), *Tu cara me suena* (Antena 3) o *Tú sí que vales* (Telecinco), había trabajado con la Corporación de manera puntual con el formato *Benvinguts al poble* (2015), pero no fue hasta 2021 cuando consiguió la contratación de *Caigut del cel*, y la adjudicación del proyecto del nuevo SX3 en 2022 por más de dos millones y medio de euros, incluyendo el proyecto de ficción transmedia *BETA* y el desarrollo de un videojuego, por cuyo motivo experimenta un pico en 2022 (figura 6). El programa *Ràndom* es producido por YouPlanet, productora y agencia de rostros reconocidos en Internet para un público juvenil. En 2023 también se incorpora Vértigo Films, que recibe una contratación de más de un millón de euros para la producción de la serie *Nudes*.

Las productoras que más crecen en contratación son True Crime Factory, Goroka Contents y La Manchester Radiofónica. Goroka Contents ha experimentado un incremento a partir del año 2019, desde el que se destinan alrededor de dos millones de euros anuales para la producción de *Crims*; y La Manchester Radiofónica experimenta el mayor crecimiento de contratación en cuanto a importes, número de contrataciones y rapidez del crecimiento: desde los seiscientos mil euros aproximados que se destinaban anualmente hasta 2018, a más de tres millones y medio en 2019, hasta los casi cinco millones y medio en 2023, por producciones como *Quatre gats*, *Planta baixa* y *Col·lapse*, así como el matinal radiofónico *El matí de Catalunya Ràdio*, los cuatro presentados por el periodista Ricard Ustrell.

Un caso que llama la atención es el de Abacus Societat Cooperativa. La empresa, con una larga trayectoria histórica vinculada a la comunidad educativa, irrumpe desde 2022 en el panorama audiovisual con la producción de contenidos en catalán para la corporación pública. En total, se han destinado más de cinco millones de euros para nueve formatos en sus dos primeros años de colaboración con la CCMA (2022 y 2023).

4.6 La externalización y las plataformas digitales

El lanzamiento de la plataforma 3Cat, en funcionamiento desde octubre de 2023, ha impactado en las dinámicas de externalización de la CCMA, que ha necesitado contenidos para nutrirlos. La adaptación de la CCMA al contexto de plataformas también se ha materializado con la puesta en marcha de SX3 —la plataforma para el público infantil—, y la marca digital dirigida a la juventud EVA —que distribuye contenidos principalmente por las redes sociales—, ambas disponibles dentro de 3Cat. El impulso de los contenidos digitales ha afectado a la externalización tanto con el aumento de contratación de contenidos (tal como han mostrado los datos expuestos), como en los requerimientos de las producciones,

que deben adaptarse a las dinámicas digitales en cuanto a formato, y deben incluir la estrategia digital y transmedia que acompañará a los contenidos.

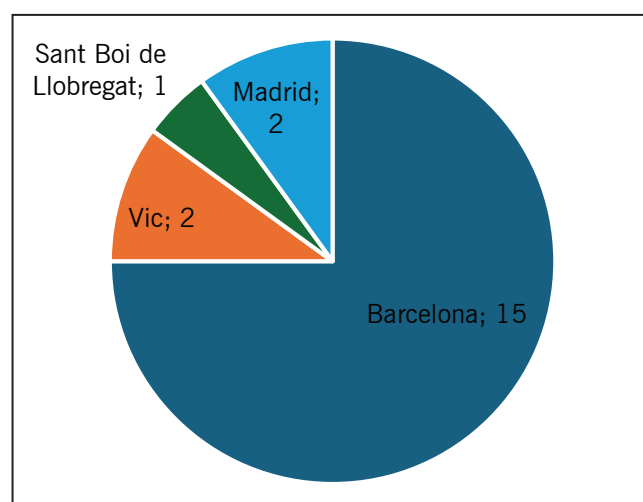
El análisis de contratación de producciones a empresas externas muestra que, si bien la Corporación ha trabajado en los últimos años con productoras consolidadas, también ha abierto la puerta a nuevas compañías lideradas por profesionales más jóvenes, coincidiendo con la necesidad de contar con más contenidos para nutrir las plataformas digitales y la disponibilidad presupuestaria en un momento en el que, internamente, la CCMA estaba trabajando con los recursos propios al máximo. La introducción de productoras noveles y con más diversidad dentro de sus plantillas ha permitido incorporar una mirada más actual a las producciones, con un enfoque digital de los contenidos (ya sean emitidos en primera instancia por canales digitales, o porque cuentan con una estrategia de difusión digital que complementa la emisión lineal).

4.7 Diversidad geográfica de las productoras

En cuanto al domicilio fiscal de las productoras que trabajan para la CCMA, 18 de las 20 compañías analizadas están domiciliadas en Cataluña. Esto indica una dinamización efectiva del tejido empresarial audiovisual catalán. Las dos excepciones son Shine Iberia y Vértigo Films, con domicilio en Madrid. Shine Iberia produjo *El tros* en 2023 por casi un millón de euros y participó en la coproducción de la serie documental *Generació porno* por más de doscientos mil euros el mismo año. Vértigo Films recibió un millón doscientos mil euros por la serie *Nudes*, en 2023. Entre las productoras catalanas, hay algunas domiciliadas fuera de la ciudad de Barcelona, como Crisàlde Studio en Vic y La Bombilla Media en Sant Boi de Llobregat, mientras que las otras 15 están en la capital catalana, y todas en la provincia de Barcelona.

Por lo tanto, se pueden observar carencias en cuanto a la diversidad de origen geográfico de las producciones catalanas,

Figura 7. Ubicación del domicilio fiscal de las productoras analizadas



Fuente: Elaboración propia.

dado que, de las 18 productoras analizadas con sede en el Principado, ninguna se sitúa en una provincia diferente de la de Barcelona.

5. Conclusiones

La externalización de parte de las producciones de la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales responde al cumplimiento de las funciones de motor y de promoción de la industria audiovisual autonómica que la Corporación tiene encomendadas como servicio público, según la legislación. Esta investigación concluye que hay que actualizar la Norma reguladora del procedimiento de selección y contratación de contenidos audiovisuales para los medios de comunicación de la CCMA, para que tenga en cuenta las dinámicas digitales actuales de la Corporación, y el contexto de plataformización (objetivo específico 1).

Además, se pone de relieve que el impulso de la estrategia digital y el lanzamiento de 3Cat han hecho aumentar la inversión en producción externa, tanto en datos absolutos como en porcentaje respecto al presupuesto, que creció en 2023 y llegó al 33% del total (objetivo específico 2). En 2023 se produce un notable aumento de la financiación pública de la CCMA, a fin de revertir la situación de descenso de capacidad productiva, impulsar los contenidos digitales, y crear y nutrir la plataforma OTT con contenidos propios y exclusivos. Dado que la explotación de los recursos propios de la Corporación, como pueden ser platós y personal, estaba en un nivel máximo, según se desprende de las entrevistas realizadas, los nuevos contenidos producidos fruto de este incremento presupuestario se tuvieron que encargar a productoras externas, ya que no podían ser asumidos internamente.

En relación con el objetivo de estudiar la tipología de contenidos que más se externalizan (objetivo específico 3), se concluye que los contenidos que más se han externalizado en el periodo analizado son los de entretenimiento y cultura, con cerca de la mitad de las producciones encargadas a empresas privadas en el periodo 2013-2023. En 2022, con la creación de la plataforma SX3 y su nueva programación, los contenidos infantiles y juveniles superaron los de entretenimiento con un 60% del volumen producido por empresas externas. Finalmente, desde 2023 se incluyó la categoría de contenidos de medios digitales, con un 100% de producción externa. Por otra parte, los programas que mantienen una menor externalización son los de las categorías de deportes, con una media del 0,5%, e informativos, con una media del 3% del presupuesto destinado a productoras externas.

En el análisis de cuáles son las productoras con las que la CCMA cuenta para la externalización de contenidos (objetivo específico 4), la empresa que ha recibido una mayor contratación por parte de la CCMA durante todo el periodo analizado es Minoria Absoluta, seguida de La Manchester Radiofónica, que ha experimentado el mayor crecimiento de

encargos de programación. Otras productoras que han tenido un nivel de encargos de programación notable son Brutal Media, Magnolia TV y Veranda TV, y se han incorporado los últimos años como productoras de nueva contratación Abacus Cooperativa, Aguacate & Calabaza y Vértigo Films, entre otras.

En cuanto a cómo el impulso de la estrategia digital afecta a las dinámicas de externalización (objetivo específico 5), actualmente estas incluyen nuevos servicios que antes no era necesario considerar, como la estrategia de difusión digital y la creación de los contenidos digitales y transmedia, que deben asumir las productoras. La producción externa permite flexibilidad y adaptación a las demandas de mercado en los contenidos por parte de las corporaciones públicas, para responder a los nuevos modelos de consumo y lenguajes audiovisuales.

En este sentido, la CCMA está apostando por empresas lideradas por gente joven y que producen contenidos para este público objetivo, como La Bombilla Media, Fem Produccions o YouPlanet. De este modo, los medios públicos pueden contar con contenidos enfocados a la audiencia joven y adaptados a las nuevas dinámicas de consumo digitales, y suplir así la falta de diversidad de edad y de perfiles más jóvenes en la plantilla interna de la Corporación. Además, a la hora de seleccionar un proyecto, la CCMA tiene en cuenta aspectos como la paridad de género, la diversidad sexual y corporal, y la producción sostenible, además de cumplir con las bases establecidas, con motivo de reforzar su valor como servicio público.

En cuanto al estudio de la diversidad de procedencia geográfica de las productoras (objetivo específico 6), se concluye que el origen de las productoras a las que se encargan los contenidos de la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales es mayoritariamente catalán, por lo que los recursos destinados a producciones externas sirven para potenciar el tejido audiovisual autonómico. Sin embargo, hay una falta de diversidad de procedencia geográfica de las empresas, con una clara concentración en la provincia de Barcelona, por lo que no se potencia el sector audiovisual de forma equitativa en todo el territorio.

Este artículo aporta conocimiento sobre la externalización de la producción en los medios públicos, que deben adaptarse a la digitalización y el contexto de plataformas, con nuevas dinámicas en la creación de contenidos que afectan a la contratación y al encargo de programación a empresas externas.

El escenario de plataformización requiere unas producciones competitivas, así como aumentar el volumen de contenidos e innovar en los formatos para llegar a una diversidad de públicos, más allá de las franjas horarias que permite el canal lineal. Por lo tanto, las productoras que trabajan para la CCMA deben estar adaptadas a los lenguajes digitales y producir contenidos para los canales digitales. Esto ha hecho aflorar toda una serie de productoras noveles, lideradas por gente joven, y que las tradicionales deban adaptarse al nuevo contexto. Además, se ha generado una cierta innovación en los contenidos para nutrir la plataforma 3Cat, pero también el canal juvenil EVA y

la plataforma infantil SX3. Así, el impulso digital de la CCMA y el lanzamiento de la nueva plataforma han dinamizado el tejido audiovisual catalán: ha dado juego a productoras noveles y capitaneadas por profesionales jóvenes, además de potenciar la innovación.

La futura investigación sobre esta temática puede ir orientada a comparar las dinámicas de externalización en diferentes estudios de caso internacionales, así como a detectar cuáles serán los perfiles laborales requeridos por las corporaciones públicas y las productoras audiovisuales en el futuro, fruto de la adaptación a las tendencias de consumo que revierten también en cambios en la manera de producir contenidos.

Nota final

La investigación en la que se basa este artículo ha sido reconocida con una mención especial en los 36 Premios CAC a la investigación sobre comunicació audiovisual.

Notas

1. El artículo es una parte del trabajo final de grado (TFG) del primer autor de este texto, entregado a la Universitat Autònoma de Barcelona en junio de 2024.
2. Los datos de contratación pública solo recogen contratos a partir de 2015.

Referencias

- Albornoz, L.A. y Cañedo, A. (2015): La reflexión académica sobre la televisión autonómica en España: entre la reivindicación de la diversidad y la denuncia por manipulación política. En: J. Marzal (Ed.), *Las televisiones públicas autonómicas del siglo XXI. Nuevos escenarios tras el cierre de RTVV* (p. 29-54). UAB, UJI, UPF y UV.
- Albornoz, L.A. y 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. y Díaz-González, M.J. (2017): Políticas de fomento del audiovisual autonómico. En: 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 procediment de selecció 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](#)
- 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 \(3cat.cat\)](#)
- 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. y 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 enero). 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 enero). 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* [Tesis 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 y UV.
- Marzal, J., López, P. y 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. y Casado del Río, M.Á. (2012). *Televisiones autonómicas: Evolución y crisis del modelo público de proximidad*. Editorial Gedisa.
- Miguel de Bustos, J.C. y Casado del Río, M.A. (2015). La crisis de la radiotelevisión pública autonómica. En: J. Marzal, J. Izquierdo y 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. y 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/4ekikOL>
- Sarikakis, K. (2016). El Public Service Media en la Europa de la crisis económica y política. En: J. Marzal, P. López y 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.