

# Covid-19 y medios de servicio público: impacto de la pandemia en la televisión pública en Europa

## Covid-19 and public service media: Impact of the pandemic on public television in Europe

Miguel Túñez-López; Martín Vaz-Álvarez; César Fieiras-Ceide

**Note:** This article can be read in English on:

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/sep/tunez-vaz-fieiras.pdf>

Cómo citar este artículo:

Túñez-López, Miguel; Vaz-Álvarez, Martín; Fieiras-Ceide, César (2020). "Covid-19 and public service media: Impact of the pandemic on public television in Europe". *Profesional de la información*, v. 29, n. 5, e290518.

<https://doi.org/10.3145/epi.2020.sep.18>

Artículo recibido el 16-06-2020  
Aceptación definitiva: 11-08-2020



**Miguel Túñez-López** ✉

<https://orcid.org/0000-0002-5036-9143>

Universidade de Santiago de Compostela,  
Facultad de Ciencias de la Comunicación,  
Depto. de Ciencias de la Comunicación  
Av. de Castelao, s/n. Campus Norte  
15782 Santiago de Compostela, España  
[miguel.tunez@usc.es](mailto:miguel.tunez@usc.es)



**Martín Vaz-Álvarez**

<https://orcid.org/0000-0002-4848-9795>

Universidade de Santiago de Compostela,  
Facultade de Ciencias da Comunicación,  
Depto. de Ciencias da Comunicación  
Av. de Castelao, s/n. Campus Norte  
15782 Santiago de Compostela, España  
[martin.vaz.alvarez@usc.es](mailto:martin.vaz.alvarez@usc.es)



**César Fieiras-Ceide**

<https://orcid.org/0000-0001-5606-3236>

Universidade de Santiago de Compostela,  
Grupo Novos Medios  
Ronda de la Muralla, 142  
27004 Lugo, España  
[cesar.fieiras@rai.usc.es](mailto:cesar.fieiras@rai.usc.es)

### Resumen

Se analiza la respuesta de los medios de servicio público europeos a la crisis provocada por la Covid-19, especialmente el impacto de la pandemia en las principales televisiones públicas de Europa, con un enfoque particular sobre las limitaciones técnicas y profesionales, las alteraciones en el volumen y hábitos de la audiencia, en las estrategias de producción, en el tipo de contenidos emitidos y en las rutinas de los periodistas. La investigación se basa en información pública de la Unión Europea de Radiodifusión (EBU) y en 19 entrevistas en profundidad y estructuradas a una muestra de conveniencia formada por responsables de innovación y estrategia de televisiones públicas de Alemania (ARD y ZDF), Austria (ORF), Bélgica (VRT y RTBF), Dinamarca (DR), España (RTVE), Finlandia (YLE), Francia (France TV), Gran Bretaña (BBC), Holanda (NPO), Irlanda (RTÉ), Italia (RAI), Portugal (RTP), Suecia (SVT), Suiza (RTS) y de la European Broadcasting Union

### Financiación

Este artículo forma parte de las actividades del proyecto de investigación (RTI2018-096065-B-I00) del Programa Estatal de España de I+D+I orientado a los Retos de la Sociedad del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (MCIU), Agencia Estatal de Investigación (AEI) y del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (Feder) sobre "Nuevos valores, gobernanza, financiación y servicios audiovisuales públicos para la sociedad de Internet: contrastes europeos y españoles".

El autor Martín Vaz-Álvarez es beneficiario de una beca FPU del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (ref. FPU19/06204).

(EBU). Los resultados indican que se aumentó la proyección corporativa de los medios de servicio público enfatizando su papel como servicios esenciales y la defensa de los valores que los caracterizan. La pandemia obligó a adaptar la producción de los programas desde el enfoque técnico hacia el emocional, acelerándose una hibridación formal con los contenidos de la Red. Creció la dependencia del software y se alteraron los procesos de *newsmaking* hacia el ‘periodismo remoto’. Se dibujan cambios que pueden mantenerse en el futuro.

### Palabras clave

Televisión; Emisoras; Cadenas; Medios de servicio público; PSM; Impacto; Audiencias; Programación televisiva; Estrategias de producción; Covid-19; Coronavirus; Pandemias; Publicidad; Plataformas; Noticias; Co-creación; Interactividad; Tendencias; Europa.

### Abstract

This article analyses the response of European Public Service Media to the crisis caused by Covid-19, especially the impact of the pandemic on Europe’s major public broadcasters, with a particular focus on technical and professional constraints, alterations in audience volume and habits, production strategies, type of broadcast content and journalists’ routines. The research is based on public information from the *European Broadcasting Union (EBU)* and 19 in-depth, structured interviews with a convenience sample of innovation and strategy managers from public broadcasters in Austria (*ORF*), Belgium (*VRT* and *RTBF*), Denmark (*DR*), Finland (*YLE*), France (*France TV*), Germany (*ARD* and *ZDF*), Great Britain (*BBC*), Ireland (*RTÉ*), Italy (*RAI*), Netherlands (*NPO*), Portugal (*RTP*), Spain (*RTVE*), Sweden (*SVT*), Switzerland (*RTS*) and the *European Broadcasting Union (EBU)*. The results indicate that the corporate projection of PSM was increased by emphasising their role as essential services and their defence of the values that characterise them. The pandemic forced the adaptation of programme production from technical standards to an emotional approach, accelerating a formal hybridisation with native online contents. Dependence on software grew and newsmaking processes were altered towards ‘remote journalism’. Changes are drawn that may be maintained in the future.

### Keywords

Television; Public service media; PSM; Broadcasters; Chains; Audiences; Television programming; Production strategies; Covid-19; Pandemics; Coronavirus; Advertising; Platforms; News; Co-creation; Interactivity; Trends; Europe.

## 1. Introducción

Los medios han sido considerados como un servicio esencial a la población durante la crisis mundial provocada por la Covid-19. La información sobre la evolución e impacto de la pandemia se ha convertido en un argumento prioritario, junto al interés por difundir las normas y la necesidad de promover campañas de educación sanitaria para modificar los hábitos de la sociedad y alinearlos con comportamientos que ayuden a evitar el contagio. Los contenidos para el ocio también han sido esenciales en un momento en el que el paro de la actividad empresarial generó un aumento del tiempo libre que el confinamiento obligaba a ocupar sin salir del domicilio.

Cambiaron los hábitos y aumentó el consumo en soportes audiovisuales y online frente al bloqueo de soportes físicos (revistas y diarios) al tiempo que se trastocaron los modos de producir los contenidos informativos y de entretenimiento. La transformación no es exclusiva del entramado mediático, pero ha provocado un cambio súbito en las dinámicas productivas que evidencia un camino hacia organizaciones flexibles con procesos mejorados porque

“la crisis ha puesto en evidencia la falta de estructuras y procesos más eficientes necesarios en una sociedad digitalizada” (Cerezo, 2020, p. 10).

La crisis de la Covid-19 surge en un momento en el que existe consenso entre los investigadores de que los Medios de Servicio Público (en inglés, PSM) nunca han estado sujetos a tantas presiones políticas (Iosifidis, 2010), presupuestarias y tecnológicas, así como a presiones por la pérdida de audiencia, la innovación, la independencia editorial y el cambio en los valores del servicio público (Bonini, 2017) identificados como: universalidad, independencia, excelencia, diversidad, responsabilidad e innovación (EBU, 2014). A ese debate se incorporaba también la pertinencia de una exploración y análisis de las políticas estratégicas de los PSM en lo que respecta a la financiación, la gobernanza y los valores, como han destacado los principales estudiosos en la materia (Van-den-Bulck, Broughton-Micova y Milosavljevic, 2018).

En este contexto de cambios urgentes y forzados es especialmente pertinente analizar las nuevas condiciones que dibuja el escenario post Covid-19, especialmente con respecto a sus efectos sobre los hábitos de la audiencia, la confianza de ésta en los PSM y los cambios tecnológicos, programáticos y estratégicos de estas corporaciones, que se ven obligadas a reforzar las acciones de cara a su compromiso de servicio público y a tomar decisiones que no solo tengan como objetivo adaptarse a una situación de excepcionalidad, sino también acelerar su proceso de transformación hacia el PSM del futuro.

Una de las variables que distingue a los modelos de PSM europeos es el papel del Estado en relación a los modelos de financiación de cada corporación. Tras la crisis económica del año 2007, muchos PSM experimentaron cambios en

sus modelos de financiación (**Radu, 2017**), como la **ARD** alemana, que a pesar de no sufrir un gran impacto por la crisis sustituyó el pago de su licencia por dispositivo por un más asequible pago por hogar. Además, esa crisis también trajo consigo importantes recortes que afectaron transversalmente a todas las corporaciones y que han marcado una tendencia que continúa en la actualidad,

con los PSM europeos viendo reducidos sus presupuestos un 4,3% de media en los últimos 4 años (**EBU, 2019**). En la actualidad, los PSM de Dinamarca, Reino Unido, Irlanda, Suecia, Suiza y Alemania utilizan el modelo de canon como principal fuente de ingresos, frente a la financiación estatal que presentan los medios públicos de España, Finlandia, Bélgica y Holanda. En total, el 77,7% del presupuesto de los PSM en el entorno de la **EBU** proviene de fondos públicos (**EBU, 2019**), lo que refuerza si cabe su responsabilidad en la respuesta ante crisis que afecten al conjunto del público (**BBC, 2020a**).

La pandemia ha incidido en la situación económica porque ha aumentado la competencia entre los canales tradicionales y los servicios bajo demanda, pero sobre todo porque la Covid-19 ha provocado un parón de la actividad empresarial que se proyecta en una reducción de ingresos por publicidad en los medios privados y en los que tienen financiación mixta y alcanza a los públicos en un periodo en el que ha sido habitual el esfuerzo por ajustar los balances económicos. Como señala **Howcroft (2020)**, los PSM europeos se enfrentan a una situación de incertidumbre agravada por la crisis económica derivada de la pandemia y se preparan para un descenso en los ingresos publicitarios por el recorte en las inversiones en acciones y marketing durante la pandemia de Covid-19 y las medidas de bloqueo en todo el mundo **Clarke (2020)**. Esta disminución se verá mitigada en parte por un aumento en los suscriptores a servicios *over-the-top* (OTT) afiliados, pero todas las plataformas se verán afectadas. La repercusión se hace extensible a todo el sector audiovisual porque el impacto irradia a todo el entorno empresarial vinculado a las producciones televisivas.

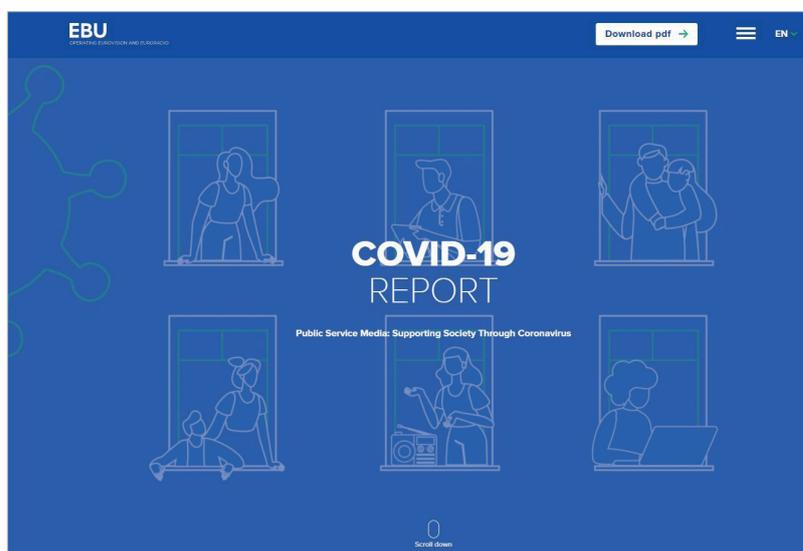
El freno a la actividad del sector audiovisual se compensó, en parte, con la incorporación de escenarios domésticos a la realidad televisiva, tanto para la participación de periodistas y expertos invitados a programas como para estimular la participación de la audiencia. La sala de estar doméstica se convirtió en improvisado plató, se redujeron los estándares de calidad de emisión para ayudar a evitar colapsos de la Red y se incorporó al público como co-creador de contenido, en sintonía con las aportaciones de autores como **Hutchinson (2017)** o **Vanhaeght y Donders (2015)**, que definieron la co-creación en los PSM como un mecanismo para la innovación en los medios y la participación de la audiencia, a partir de la transformación del espectador en *produsuario* (usuario-productor) (**Bruns, 2008**).

Los proyectos de co-creación, en tanto que involucran a la audiencia en un proceso narrativo compartido, tienen potencial para promover diferentes valores de servicio público como la representación, la participación, la innovación y la diversidad de contenidos, tanto si es a través de colaboraciones con otras corporaciones o con la propia audiencia como usuarios o como profesionales (**Vaz-Álvarez; Tüñez-López; Frazão-Nogueira, 2020**). Estos valores de servicio público, en un contexto de aislamiento social, se presentan especialmente relevantes en apoyo de los tres fundamentos reithianos de informar, entretener y educar.

El confinamiento social y la parálisis de la actividad comercial y empresarial han provocado una situación extraordinaria que no solo se ha desencadenado de modo abrupto, sino que ha trastocado el modo de comunicarse socialmente, con súbitos y espectaculares aumentos del consumo de medios, principalmente televisión tradicional y online en las plataformas de pago, en todo el mundo. En Europa, el alcance de las noticias vespertinas de los medios públicos llegó a duplicarse durante los días punta de la crisis de la Covid-19 y las noticias nocturnas aumentaron su audiencia en un promedio del 14% (**Cimino et al., 2020a**). El incremento es aún mayor (20%) entre la audiencia joven, aunque crece en todos los segmentos demográficos. En los Estados Unidos, según **Nielsen**, se estima que el aumento de la televisión durante las primeras semanas del brote fue del 60%, las noticias de la noche en televisión aumentaron su audiencia en un 42% sobre el mismo periodo del año anterior y la audiencia de las noticias por cable subió un 92% en comparación con los primeros meses del año (**Casero, 2020, p. 6**).

Los canales de noticias de televisión han sido la fuente más utilizada de in-

La sala de estar doméstica se convirtió en improvisado plató, se redujo la calidad de emisión para ayudar a evitar colapsos de la Red y se incorporó al público como co-creador de contenido



<https://www.ebu.ch/publications/covid-19-report>

formación de Covid-19 a nivel mundial, y, en general, la segunda fuente más confiable por detrás de las actualizaciones del gobierno. La información oficial del gobierno se percibe como la fuente de información más fiable en España, el Reino Unido y Francia, mientras que los alemanes e italianos confían más en los boletines de noticias de la televisión (Speck, 2020). Las redes sociales presentan la mayor brecha de confianza: mientras que el 47% las utiliza, sólo el 14% las clasifica dentro de las fuentes más fiables. Por el contrario, menos ciudadanos recurren a los canales de radio para obtener noticias sobre la pandemia, pero se mantienen los indicadores de confianza en el medio (Speck, 2020).

Este incremento de audiencia se interpreta desde los PSM como una respuesta social por la credibilidad en sus propuestas informativas que refuerzan la confianza en el servicio público. Según Liz Corbin, directora de información de la EBU,

“en tiempos de crisis nacional o internacional, millones de personas recurren a los medios de servicio público, en televisión, radio y online. Cuando se trata de salud pública, el público quiere una fuente de información confiable [...] Y la epidemia de coronavirus muestra que los periodistas de estas organizaciones van más allá que nunca para recibir las mejores noticias lo más rápido posible”.

<https://www.meta-media.fr/2020/03/10/covid19-cooperation-inedite-des-redactions-de-laudiovisuel-public-europeen-et-canadien.html>

En su informe de abril, la EBU destacaba que los PSM continúan aumentando las horas de noticias y de información, y ratificaba que las visitas/sesiones en aplicaciones de medios públicos y aplicaciones de noticias se duplicaron, aumentó notablemente el tráfico web con

“un pico el 15 de marzo con más de 34,5 millones de visitantes únicos para contenidos de noticias”

y también en los canales de noticias de PSM en *YouTube* (Cimino; Besson, 2020, p. 17). No se han encontrado estudios sobre la repercusión en Europa de la cobertura mediática en los niveles de conocimiento que la población posee sobre la pandemia. El *Pew Research Center* ha evaluado el grado de conocimiento de los estadounidenses sobre el virus diferenciando las respuestas entre las audiencias que identifican a *Fox News*, *MSNBC* o *CNN* como su principal fuente de noticias políticas. Las variaciones son significativas: por ejemplo, un 37% de los espectadores de la *Fox* entrevistados creen que el virus proviene de la naturaleza frente al 52% de los que ven la *CNN* y el 66% de los que siguen *MSNBC* (Jutkowitz; Michel, 2020).

## 2. Metodología

Este artículo revisa el impacto de la pandemia de la Covid-19 en los medios públicos de Europa, especialmente en televisión. Se fijan como objetivos analizar, en primer lugar, a modo de contexto, las iniciativas de los PSM ante la crisis e identificar, después, cómo ha afectado a las principales televisiones públicas teniendo en cuenta que, mientras las agendas de investigación ponen énfasis en la reactualización del valor público para recuperar la legitimidad frente al cambio de usos o comportamientos sociales de las audiencias (Blaug; Horner; Lekhi, 2006; Arriaza-Ibarra; Nowak; Kuhn, 2015; Brink-Lund; Ferrell-Lowe, 2016), las de regulación y gobernanza se basan más en la retórica de la innovación y del impacto de las transformaciones tecnológicas (Freedman, 2016).

No se han identificado resultados específicos de investigaciones directamente centradas en el impacto de Covid-19 sobre medios de servicio público, más allá de las contribuciones específicas de la *European Broadcasting Union* (EBU, o *Unión Europea de Radiodifusión*, UER) y los aportes de cada medio en sus webs. Para el análisis de contexto se recurre, pues, a analizar en profundidad informes, documentos, publicaciones y vídeos de actividades de la EBU, que ha desarrollado una intensa actividad formativa y divulgativa en el periodo de marzo a junio de 2020. Se estima que puede considerarse una referencia solvente integrada por 70 miembros que representan a 116 organizaciones en 56 países del Área Europea de Radiodifusión, según lo define la *Unión Internacional de Telecomunicaciones*, o son miembros del *Consejo de Europa*. Esta revisión documental persigue identificar qué han hecho las corporaciones para proteger los valores de Servicio Público (SP) y revisar los ajustes en la programación y en la producción de contenidos derivados de la situación de confinamiento social y de paralización empresarial, con atención preferente al impacto en los procesos de cambio tecnológico y a las recomendaciones de medidas especiales de protección de colectivos desfavorecidos.

Establecido ese contexto de reacción de los PSM a la crisis de la Covid-19, la investigación se orienta a conocer el impacto de esos cambios en la televisión pública en Europa con un panel intencional en el que están representados los máximos responsables de diferentes departamentos estrechamente vinculados con gestión de contenidos, innovación, estrategia e inteligencia artificial de la televisión pública de Alemania (*ARD* y *ZDF*), Austria (*ORF*), Bélgica (*VRT* y *RTBF*), Dinamarca (*DR*), España (*RTVE*), Finlandia (*YLE*), Francia (*France TV*), Gran Bretaña (*BBC*), Holanda (*NPO*), Irlanda (*RTÉ*), Italia (*RAI*), Portugal (*RTP*), Suecia (*SVT*), Suiza (*RTS*) y de EBU. Se recaba la opinión de los gestores de corporaciones públicas para determinar cómo ha afectado a la producción de contenidos y a los estándares de calidad, a la hibridación de soportes, a la alteración de las rutinas de producción de contenidos informativos y a las fórmulas de participación de la audiencia como generadora de contenidos.

La investigación se plantea, por tanto, de modo exploratorio descriptivo con hipótesis ciega. La revisión documental y de webs se extendió de marzo a junio de 2020. Se complementó mediante entrevistas en profundidad con cuestionario estructurado, con un bloque específico centrado en el impacto de la Covid-19, sin envío previo de preguntas, a través de *Skype*, del 14 de abril al 31 de mayo de 2020. Se consideró que, por el carácter exploratorio ciego y la amplitud del alcan-

ce de los cambios suscitados no resultaba recomendable una muestra heterogénea por la diversidad de organigramas de las corporaciones públicas consultadas. Se optó por fijar una muestra integrada por responsables de departamentos vinculados a áreas afectadas por la crisis o interesados en la proyección post-Covid-19. Se realizaron 29 contactos y se validó finalmente una muestra de conveniencia con 19 entrevistados en la que están representados los principales PSM de Europa y los tres modelos mediáticos descritos por **Hallin y Mancini** (2004), como se detalla en la tabla 1.

La muestra quedó integrada por:

- (JA/BBC) Jatin Aythora, Arquitecto jefe responsable de inteligencia artificial (AI).  
 (KB/France TV) Kati Bremme, Executive Product Manager Innovation.  
 (DC/RTVE) David Corral, Responsable de innovación en contenidos.  
 (AJ/EBU) Atte Jääskeläinen, Profesor en la *LUT University* y asesor en la *EBU*.  
 (LG/EBU) Lalya Gaye, Coordinadora de las iniciativas de AI y datos.  
 (LV/RTBF) Loïc de Visscher, Director de innovación.  
 (JL/SVT) Johan Linden, Director de estrategia.  
 (RA/ZDF) Robert Amlung, Director de estrategia digital.  
 (AM/RAI) Alberto Messina, Director de área de I+D.  
 (LB/RTS/EBU) Léonard Bouchet, Líder de datos y archivos; Codirector de AI en *EBU*.  
 (RW/RTÉ) Richard Waghorn, Director de operaciones, tecnología y transformación.  
 (JF/DR) Jakob Faarvang, Director de producto digital.  
 (JF/RTP) José Fragoso, Director de contenidos del canal principal y del internacional.  
 (BV/NPO/EBU) Bob van de Velde, Jefe de datos y archivos; Codirector de AI en *EBU*.  
 (EV/NPO) Egon Verharen, Líder de innovación.  
 (KP/ORF) Karl Petermichl, Responsable de gobernanza, estrategia e innovación en *ORF*.  
 (SG/VRT) Sarah Geeroms, Departamento de innovación.  
 (JB/BR/ARD) Jonas Bedford-Strohm, Líder de innovación en *Bayerischer Rundfunk*.  
 (JK/YLE) Jarno Koponen, Jefe de AI y personalización.

Tabla 1. Encaje de la muestra intencional en los modelos de **Hallin y Mancini** (2004)

Pluralista polarizado	Corporativista democrático	Liberal	Otros
<i>France TV</i> (Francia) <i>RAI</i> (Italia) <i>RTP</i> (Portugal) <i>RTVE</i> (España)	<i>ARD</i> (Alemania) <i>DR</i> (Dinamarca) <i>NPO</i> (Holanda) <i>ORF</i> (Austria) <i>RTBF</i> (Bélgica) <i>RTS</i> (Suiza) <i>VRT</i> (Bélgica) <i>YLE</i> (Finlandia) <i>ZDF</i> (Alemania)	<i>BBC</i> (Reino Unido) <i>RTÉ</i> (Irlanda)	<i>European Broadcasting Union</i> ( <i>EBU</i> )

### 3. Impacto de la Covid-19 en los PSM: refuerzo de los valores y transformación corporativa/tecnológica

Los cambios provocados por la Covid-19 en los PSM europeos van más allá de ajustes puntuales porque, en conjunto, se enmarcan en la transformación corporativa en un entorno cada vez más digital en el que, en palabras del presidente de la *EBU*, Noel Curran, se precisan medios

“más ágiles, tolerantes al riesgo y experimentales” porque “no solo es una cuestión de tecnología” sino que “podrían estar desarrollando capacidades de datos e inteligencia artificial, expandir la producción multimedia o revisar la oferta online en sí” (**Curran**, 2020).

De la revisión de informes y publicaciones de la *EBU* se desprende que la crisis de la Covid-19 ha actuado como acelerador de los planes de transformación digital de los PSM impulsados a través de la *Digital Transformation Initiative (DTI)* puesta en marcha en 2017 para proporcionar conocimiento, herramientas y experiencia a los medios a través de asesoramiento y formación. En el escenario de transformación, los ajustes derivados de la crisis de la Covid-19 se interpretaron como “un curso intensivo” (**De-Tender**, 2020) y un cambio de ritmo ya que

“en esta nueva realidad, el imperativo de la transformación digital ha pasado de ser importante a ser absolutamente crítico” (**De-Tender et al.**, p. 7).

El respaldo en audiencia es el lado positivo. En el lado opuesto está el balance económico porque los ajustes obligaron a afrontar gastos no presupuestados

Los cambios derivados de la crisis del coronavirus impulsaron la transformación de la oferta y también las capacidades digitales de los PSM en un intento de atender y satisfacer las necesidades de la audiencia, pero también se han visto como

“una valiosa oportunidad para ampliar los equipos de desarrollo, las capacidades de datos e inteligencia artificial, la automatización de procesos, la producción multimedia y la oferta online. Estos cambios se mantendrán una vez que pase la crisis, lo que solo puede ser beneficioso a largo plazo” (De-Tender *et al.*, p. 7).

El ajuste de los PSM a las necesidades derivadas del confinamiento social se realizó en tres fases:

“La primera etapa de la crisis es reactiva, la segunda etapa es la gestión y la tercera etapa está volviendo a la normalidad, sea lo que sea” (De-Tender *et al.*, p. 7).

La urgencia en reaccionar a la pandemia obligó a concentrarse en las acciones necesarias para atender a la nueva realidad social y a las demandas del público. El respaldo en audiencia es el lado positivo. En el lado opuesto está el balance económico porque los ajustes obligaron a afrontar gastos no presupuestados. La crisis aún está vigente y es momento de

“maximizar las ganancias positivas de la situación y mitigar el impacto de la toma de decisiones defensivas”,

como aseguran los autores de *Casebook*, un informe en el que se analizan 18 casos referenciales de buenas practica para esa transformación digital de los PSM (tabla 2).

Aún es pronto para pormenorizar el alcance de la crisis de la Covid-19 en la transformación digital de los PSM, pero la tarea ha comenzado. El informe derivado del análisis realizado a finales de mayo en una sesión conjunta de 17 organizaciones integradas en la EBU destaca la necesidad de revisar

“los problemas clave identificados que ayudarán a los Miembros a planificar una realidad posterior a Covid-19” (Scott, 2020, p. 2).

Tabla 2. Iniciativas destacadas en transformación digital de los PSM europeos. Fuente: EBU (2020c).

PSM	Nombre del caso	Descripción
RTBF	<i>Todo comienza con la audiencia</i>	La audiencia, el centro de estructuras y procesos. Dos nuevos departamentos para analizar necesidades y sugerir productos.
RTÉ	<i>Un nuevo enfoque para un público cambiante</i>	Pretende llevar a las audiencias al corazón de la toma de decisiones y crear nuevos segmentos de a través del diálogo con ella.
RAI	<i>Un cometido a prueba de futuro</i>	Llevar a cabo una transformación digital y multimedia enfocada a la audiencia en toda su producción.
RTP	<i>Amplificando el alcance de las artes escénicas en vivo</i>	Contenido cultural a un público más amplio con una plataforma digital dedicada a las artes escénicas.
SVT	<i>La creación de relaciones para el beneficio mutuo</i>	El usuario accede a la SVT Play con un botón con su logo que se incrusta en el mando del operador por cable sueco Com Hem.
BR	<i>Asociaciones culturales que permiten la innovación digital</i>	Colaboran museos y archivos. Como si procedieran de Kurt Eisner, el público recibió mensajes multimedia, 100 años más tarde.
NPO	<i>Personalización con valores PSM</i>	Su plataforma VOD recomienda contenido de servicio público. Combina datos de encuestas del panel de audiencia con algoritmos
BBC	<i>Metadatos para llegar a las audiencias desatendidas</i>	Trabajan en normalizar los metadatos del contenido para apoyar a los creadores a que lleguen a audiencias que están desatendidas.
ARD	<i>Nuevo edificio y herramientas para Tagesschau</i>	El equipo de noticias cambia de edificio y crea una herramienta de gestión motivadora: ‘una casa, un equipo, una marca’.
ORF	<i>Noticias basadas en tecnología IP</i>	Vehículos de recogida de noticias multimedia con tecnología IP para permitir radio, video y online en cualquier circunstancia.
Radio France	<i>Innovar con una API abierta</i>	La audiencia y agentes externos tienen la capacidad de desenvolver productos innovadores a través de los metadatos de Radio France.
VRT	<i>Innovación a través del espectro completo</i>	Canalizan iniciativas con: VRT Innovatie, dedicado a la tecnología; VRT Sandbox, al mercado; y VRT Start-up, a los consumidores.
Sveriges Radio	<i>Liderazgo informado y conectado</i>	Sistema de gestión que prioriza el involucramiento y las discusiones estratégicas en las reuniones de gestión.
RÚV	<i>Visión y estrategia digitales</i>	Una visión renovada de su estrategia corporativa que prioriza ‘inspirar, conectar y empoderar’ a los islandeses.
YLE	<i>Construyendo una cultura digital a diario</i>	El ‘acelerador cultural Agile’ es un método de gestión que facilita el intercambio de conocimiento y la colaboración entre el personal.
RTS	<i>Una forma de trabajar radicalmente diferente</i>	Un marco organizacional que habilite los cambios y se enfoque en construir confianza, distribuir la autoridad y generar innovación.
FranceTV	<i>Un acuerdo crítico de las fuerzas laborales</i>	FranceTV apostó por acordar con toda su plantilla un plan de actualización competencial con previsión de futuro.
NRK	<i>Redefiniendo las habilidades digitales</i>	Una red trans-organizacional que permita a los empleados intercambiar ideas y aprender unos de otros.

Tabla 3. Líneas estratégicas de actuación post Covid-19 en los PSM europeos. Fuente: **Scott** (2020).

Impacto en	Tendencia	Efectos
<b>Prioridades</b>	La crisis de la Covid-19 ha cambiado las prioridades y la urgencia de la transformación digital.	Lo nuevo aún no está definido.
		El trabajo desde casa ha sido un enfoque central, pero no es la imagen completa.
		Adaptación de la oferta. Plataforma de apoyo educativo, pero la aceptación no siempre ha sido la deseada.
		La crisis económica <i>postCovid</i> afectará al presupuesto.
<b>Trabajo</b>	El cambio a trabajo remoto se hizo a ritmo extremo. Se espera que los <i>modelos híbridos</i> permanezcan.	Comunicaciones más rápidas, más directas, más diversas y diferentes.
		Agilidad.
		Muchas ideas, pero pocas decisiones concretas sobre la remodelación del trabajo y las organizaciones.
<b>Cultura</b>	Covid-19 acelera la transformación digital y evidenció que el cambio es posible, aunque se hizo a ritmo forzado.	Buena respuesta al liderazgo durante la crisis.
		Necesidad de ajustar equipos para un periodo de renovación <i>postCovid</i> .
		Se dan nuevas condiciones que necesitan nuevos enfoques y herramientas más útiles ( <i>fatiga de Zoom</i> )
		Cultura interna y cultura hacia el exterior.
<b>Oportunidades</b>	Los PSM nunca habían estado tan abiertos al cambio como lo están ahora.	Las finanzas pronto serán el motor clave del cambio.
		Junto con el riesgo obvio, la crisis ofrece una oportunidad única.
		Necesidad de ajustar la velocidad

No puede hablarse de una posición unánime, pero a la vez que se espera un posible ajuste presupuestario en los próximos años por la crisis económica post-Covid se van dibujando líneas estratégicas de actuación en base a actuaciones prioritarias, en la ordenación del trabajo, la cultura organizacional y de transformación digital, que se sintetizan en la tabla 3.

La transformación digital necesita un enfoque holístico en todas las dinámicas y dominios de cada medio que sitúe al público en el centro del proceso, que afiance las decisiones en los análisis de datos y que implique a todos los eslabones de organigrama del medio con sinergias ascendentes y descendentes que reflejen una sólida cultura digital construida con un liderazgo fuerte y una fuerza laboral comprometida, según se concluye en el informe (**Scott**, 2020).

El ajuste digital es una de las preocupaciones en la referenciada como transformación corporativa, junto a los valores del servicio público y la percepción social del servicio público. Especialmente en el contexto actual, y bajo una situación excepcional como la Covid-19 en la que los medios públicos juegan un papel crítico, es una tarea fundamental mantener y asegurar la independencia de estas corporaciones públicas, ya que la independencia es el valor intrínseco más importante para la reputación, la credibilidad, la confianza y legitimidad de los PSM (**Karppinen; Moe**, 2016).

La Covid-19 ha impulsado cambios que van más allá de respuestas temporales a necesidades urgentes. Como afirman **De-Tender et al.** (2020, p. 7),

“es difícil imaginar que una estrategia corporativa siga siendo la misma a fines de 2020 que al principio”.

La transformación se acelera a la vez que se reafirman las acciones para consolidar los seis valores referenciales de los PSM, especialmente la independencia. De modo colectivo, los PSM realizaron ya en marzo la petición expresa a los gobiernos y autoridades relevantes para que garanticen la continuidad de su actividad en condiciones que mantengan sus valores centrales de

- independencia,
- universalidad,
- diversidad,
- responsabilidad,
- innovación, y
- excelencia.

A través de la *EBU* se adhirieron a la declaración conjunta de los supervisores de la libertad de expresión y la libertad de los medios de comunicación de las *Naciones Unidas*, la *Comisión Interamericana de Derechos Humanos* y el *Representante de Libertad de los Medios de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa*, pidiendo a los gobiernos que promuevan y protejan el acceso y la libre circulación de información durante la pandemia.

<https://www.ohchr.org/EN/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=25729&LangID=E>

También se sumaron a la declaración de la UE sobre medidas de emergencia de los estados miembros en la que se indica que el respeto a la libertad de expresión y la seguridad jurídica son esenciales en estos tiempos inciertos y se reconoce la importancia de los medios de comunicación libres e independientes para la democracia.

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/statement\\_20\\_567](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/statement_20_567)

Tabla 4. Recomendaciones a los PSM para promover la igualdad de género y la diversidad en informaciones sobre Covid-19. Fuente: EBU, 2020d).

Ámbito	Combatir	Recomendaciones a los PSM
Igualdad de género	Aumento de la violencia	Trabajar en colaboración con gobiernos y asociaciones que se centran en la violencia contra las mujeres.
		Colaborar en informar a hombres potencialmente violentos cómo obtener ayuda antes de actuar.
		Desarrollar una narrativa que invite a todos a tomar medidas y alerten si se detectan un peligro potencial.
	Aumento de la carga de trabajo para las mujeres	Evitar enmarcar el trabajo en el hogar como propio de las mujeres.
		Atender a las empleadas de PSM (en Europa el 45% son mujeres).
	Desequilibrio de género en la selección de expertos a los que den voz los medios para informar de Covid-19	Proyectos como el <i>BBC 50:50 Challenge</i> están demostrando ser eficientes para aumentar la representación y participación de las mujeres y para mantener un alto grado de conciencia en los equipos editoriales.
Superar las dificultades para compartir listas propias por la legislación de protección de datos de cada país e impulsar listas institucionales como el <i>Brussels Binder10</i> o elaboradas por organizaciones profesionales o de mujeres, como el listado de expertas de <i>Women in Global Health</i> .		
Diversidad	La cobertura e información de Covid-19 llegue a todos y también represente a los más desfavorecidos	Teniendo en cuenta la accesibilidad para personas con discapacidad visual y auditiva.
		Capturando todas las realidades e incorporando como voces a ciudadanos de todos orígenes y clases sociales.
		Atendiendo a los idiomas minoritarios, ya sea en emisiones en vivo, en sus sitios web o mediante plataformas sociales.
		Teniendo en cuenta a los migrantes y contrarrestando la desinformación que promueven los traficantes de personas.
	Prevención de la xenofobia	Las salas de redacción deben cultivar un gusto por el lenguaje inclusivo y evitar el encuadre informar de tal manera que estigmatice comunidades específicas.
		PSM pueden desarrollar proactivamente narrativas inclusivas que desmantelen el estigma de comunidades específicas como difusoras del virus.
Austria (ORF), Belgium (RTBF, VRT), Bulgaria (BNR), Canada (CBC/Radio-Canada), Croatia (HRT), Georgia (GPB), Germany (BR/ARD, DW, WDR/ARD, MDR/ARD), Ireland (RTE), Italy (RAI), Luxembourg (HR), Norway (NRK), Romania (RR), Russia (VGTRK), Spain (RTVE), Sweden (UR, SR, SVT, Nordvision), Switzerland (Swissinfo), UK (BBC)		

Al mismo tiempo se desarrollan otras iniciativas de refuerzo de los valores de Servicio Público como refuerzo de la protección de la diversidad a través del documento en el que 24 organizaciones de 16 países europeos y Canadá plasmaron las acciones desarrolladas en cuestiones de igualdad de género e inclusión social y aportaron recomendaciones para la cobertura del impacto de la Covid-19 con estrecha atención en informaciones sobre violencia contra las mujeres, el reparto de la carga de trabajo en el hogar o referencias a los ciudadanos de países especialmente afectados que pudieran estigmatizarlos. También se alude a la necesidad de atender a la pluralidad lingüística y al equilibrio de género en la selección de expertos a los que den voz los medios, como se detalla en la tabla 4.

“ En una situación excepcional como la Covid-19, en la que los medios públicos juegan un papel crítico, es una tarea fundamental mantener y asegurar su independencia como el valor intrínseco más importante para la reputación, la credibilidad, la confianza y legitimidad de los PSM ”

Algo similar ocurre con el refuerzo de los PSM como soporte educativo para paliar el impacto del cierre de escuelas ajustando su programación e incorporando actividades específicas en colaboración con el ministerio de educación de cada país. Además, a partir de la experiencia de cada territorio se desarrollaron talleres virtuales sobre transmisión educativa como modo de participación, a través de la EBU, en la iniciativa de la Unesco para promover material educativo a niños y jóvenes en zonas de mayor riesgo. También se elaboró un manual de mejores prácticas de contenidos orientados a niños que la EBU mantiene en acceso restringido a sus miembros (EBU, 2020a).

Los ejemplos son múltiples. *France TV* lanzó una serie de programas educativos en directo bajo la marca *Lumni*, presentados por profesores reales, y un nuevo programa llamado *Allo Okoo*, que respondía a mensajes de los más jóvenes sobre el coronavirus de una manera adaptada a su edad. La *NRK* noruega observó cómo el público infantil comenzó a utilizar plataformas a las que no acudían típicamente, como la televisión lineal o el *desktop* y decidió diversificar su contenido a través de ellas para llegar al mayor número de niños. La *RAI* decidió pedir a figuras del deporte y otros sectores que enviaran vídeos dirigidos a niños para motivarles a hacer deporte. Pronto se dieron cuenta de que había una gran demanda por la interacción en el sector infantil y estos mensajes se fueron ampliando a historias personales o dibujos (EBU, 2020a).

La preocupación por la percepción del servicio público de los medios se evidencia en las acciones de enfatización del mensaje de los PSM como servicio esencial a la sociedad con campañas sobre el rol desarrollado durante la crisis de Covid-19. Una de las primeras iniciativas ha sido la campaña de la *BBC* con vídeos de 60 y 90 segundos en los que ilustra con imágenes reales de los efectos de la pandemia el poema *Don't quit*, de Edgar Guest, un cántico a la resiliencia para superar situaciones adversas, leído por actores conocidos. La iniciativa promueve un mensaje motivacional y de pertenencia con orientación emocional (“*together, we'll get through*”) que desde la *BBC* se define como una de las acciones que ayudan

“a crear experiencias y emociones compartidas que nos acercarán como sociedad cuando más lo necesitemos”  
<https://www.bbc.co.uk/mediacentre/latestnews/2020/coronavirus-film>

Ese interés por construir imagen positiva ha sido transversal a la publicidad en televisión, que se reorientó a promover más la imagen de marca que al producto con contenidos motivacionales y de pertenencia enfocados en conceptos grupales positivos proyectados hacia el futuro: solidaridad, colaboración, entrega, esperanza para cuando acabe el confinamiento. Las televisiones aumentaron su comunicación corporativa en esa misma línea, pero con un matiz entre las públicas, más definidas a mensajes de educación social sanitaria y de divulgación normativa, y las privadas, más orientadas a contenidos motivacionales y de concienciación social. Esta orientación podría permitir un análisis de la audiencia de cada país como comunidad y se podría interpretar en clave de gestión de la comunicación interna porque asume las cuatro funciones principales que **Robbins y Judge** (2009, pp. 351-352) identifican con control, motivación, expresión emocional e información y que, en este caso, podrían trasladarse a contenidos normativos, motivacionales, de pertenencia e informativos, respectivamente, que se identifican con los medios durante la crisis del coronavirus.

Internet tampoco ha sido ajeno al aumento de cifras de uso. El tráfico online a las webs de televisión dibujaría un *tímeline* similar al de las audiencias televisivas de las emisiones convencionales: subidas espectaculares al declararse el confinamiento, pero con una evolución de decrecimiento constante. Las webs se refuerzan con información de servicio y aplicaciones interactivas que complementan a la información de actualidad y ofrecen servicios adicionales. *RTVE* agregó un verificador de noticias que circulan en redes sociales y que la audiencia les remite por *WhatsApp*, y la *BBC* ha creado una unidad de respuesta rápida que trabaja con empresas de medios sociales para eliminar noticias falsas y contenido dañino de falsos expertos que emiten información médica falsa (*BBC*, 2020b).

En el panorama televisivo, el aumento de tráfico online de *RTVE* es el mayor, porcentualmente, de las webs de PSM de Europa si se comparan las cifras de visitantes totales que ofrece *SimilarWeb* (2020). Aunque se observa en todas ellas una tendencia a la baja, se mantienen por encima del número de visitantes totales de febrero, excepto la *RAI*. Aumenta también de un modo generalizado la presencia y actividad en redes sociales tradicionales y emergentes. La *EBU* incluyó en su programación de acciones formativas sobre Covid-19 seminarios sobre el manejo de comunidades en *Facebook* y sobre las claves para captar atención en *Tik Tok*, animados por su calado en el público joven y su uso por la *OMS* como soporte de difusión con altas cotas de viralidad. También se exportaron a *YouTube* acontecimientos como las semifinales del festival de *Eurovision* y se sustituyó el evento final por un programa grabado realizado a través de conexiones domésticas con los participantes, *Eurovision: Europa shine a light*, que llegó a 73 millones de espectadores en la televisión en abierto, a los que se suman 53 millones de espectadores únicos en *YouTube*.

Las cifras de tráfico global solo indican tendencia y merecerían por sí mismas una investigación pormenorizada porque radiografían el comportamiento de la ciudadanía en entornos online promovidos por los PSM en una situación de hiperactividad en la Red que pudiera entroncar con el reto lanzado a mediados de 2018 por la *BBC* para evolucionar del concepto estratégico de PSM al de *Public Service Internet (PSI)*, es decir, convertir al servicio audiovisual público británico en el proveedor global de contenidos de confianza para la red de redes (*BBC R&D*, 2018; **Fuchs**, 2018).

Tabla 5. Evolución del tráfico en las webs de las televisiones de Europa. Fuente: *SimilarWeb*.

Web PSM	Febrero	Marzo		Abril		Mayo		12/19-05/20
	Visitas totales*	Visitas totales*	Evolución %	Visitas totales*	Evolución %	Visitas totales*	Evolución %	Bounce rate %
<i>Ard.de</i>	14,5	21,7	149,66	18,5	-14,75	15,8	-14,59	59,13
<i>Bbc.co.uk</i>	542,0	698,5	128,87	623,5	-10,74	604,0	-3,13	47,61
<i>Bbc.com</i>	427,0	606,0	141,92	524,5	-13,45	451,5	-13,92	65,22
<i>France.tv</i>	16,0	20,8	130,00	19,4	-6,73	16,2	-16,49	42,82
<i>Orf.at</i>	48,0	78,6	163,75	66,3	-15,65	59,4	-10,41	38,64
<i>Rai.it</i>	7,6	10,4	137,75	8,75	-15,87	7,1	-18,86	58,44
<i>Rtbf.be</i>	16,2	28,0	172,84	26,7	-4,64	21,4	-19,85	61,63
<i>Rtve.es</i>	28,7	65,3	227,53	52,0	-20,37	45,3	-12,88	54,37
<i>Yle.fi</i>	49,0	69,5	141,84	62,3	-10,36	57,3	-8,03	47,37
<i>Zdf.de</i>	39,3	47,5	120,87	41,3	-13,05	40,8	-1,21	49,33

\* en millones

La radio pública europea también ha experimentado uno de sus mejores momentos en tiempos de crisis. Apoyó a los ciudadanos durante la Covid-19 dando voz a sus experiencias, proporcionando información contrastada y entretenimiento, animando a la población a quedarse en casa, apoyando el sentimiento de comunidad

(**Fernández-Quijada; Speck, 2020**). Se produjo un aumento de los servicios informativos, sobre todo en los relacionados con la pandemia. La *NDR* tuvo un gran éxito con sus podcasts, al igual que el primer canal de radio de la *ORF*, con un programa en el que respondía a las inquietudes de los oyentes. Las radios tiraron de archivo para incrementar su oferta de reportajes y música e incluso ayudaron a otorgar cierto grado de libertad en el encierro. La *RAI Radio2* permitió a sus oyentes celebrar ocasiones especiales en el aire y en vivo en las redes sociales: cumpleaños, graduaciones e incluso bodas.

Los hábitos de consumo de radio se modificaron por el encierro (**Fernández-Quijada y Speck, 2020**): la escuchó menos gente, pero los oyentes se mantuvieron más tiempo en antena, principalmente volcados en las noticias. La gente que trabajaba en casa usó más sus aparatos digitales para escuchar la radio, lo que no compensó el descenso del consumo en los viajes en coche. Los números de audiencia de los programas de música también se vieron resentidos. La proporción de oyentes aumentó un 15% entre los jóvenes y un 26% entre los adultos jóvenes en marzo de 2020 frente al primer trimestre de 2019. La radio pública alcanzó su pico de audiencia a mediados de marzo, cuando la situación era más crítica.

La preocupación por la percepción del servicio público de los medios se evidencia en las acciones de enfatización de los PSM como servicio esencial a la sociedad

#### 4. Opinión de los expertos

El regreso de la programación televisiva a la acuñada como nueva normalidad marcará un modo diferente de encarar la producción de contenidos, tanto informativos como de entretenimiento, ajustes en el modo de cubrir y elaborar las noticias, cambios en los modelos de producción con nuevas vías que busquen rentabilidad a menor coste, un reajuste en los estándares técnicos, y también nuevas maneras de relacionarse con la audiencia.

Los expertos pronostican que

“veremos previsiblemente una evolución hacia modelos organizativos en red, formados por estructuras nucleares que se coordinarán con otras organizaciones nutridas de periodistas especializados, expertos sectoriales, científicos, técnicos, etc., y donde el *product manager* se consolidará como responsable de los productos digitales y una suerte de agente del cambio” (**Cerezo, 2020, p. 10**).

Se inclinan también por adelantar cambios permanentes derivados del avance de

“las aplicaciones de búsqueda y gestión de datos, de visualización dinámica de la información y de inteligencia artificial han formado parte del paquete de ‘alta tecnología’ que han empleado los medios digitales para mejorar la cobertura de la información de las consecuencias de la Covid-19 para la sociedad” (**Costa-Sánchez; López-García, 2020, p. 9**).

Estas premisas vertebran el cuestionario estructurado de las entrevistas en profundidad realizadas a 19 altos directivos de las televisiones públicas de Alemania (*ARD y ZDF*) Austria (*ORF*), Bélgica (*VRT y RTBF*), Dinamarca (*DR*), España (*RTVE*), Finlandia (*YLE*), Francia (*France TV*), Gran Bretaña (*BBC*), Holanda (*NPO*), Irlanda (*RTÉ*), Italia (*RAI*), Portugal (*RTP*), Suecia (*SVT*), Suiza (*RTS*) y de la *EBU* para sintetizar cómo ha incidido la crisis del coronavirus en los medios audiovisuales y si han sido impactos puntuales o el inicio de ajustes que definan un nuevo modo de hacer televisión en el futuro, especialmente en lo que se refiere a valor y estrategias de producción, estándares de calidad técnica, hibridación de soportes, un nuevo *newsmaking* y los contenidos participativos e interactivos.

##### 4.1. Softwarización de la producción

La Covid-19 ha afectado directamente a la producción de los programas limitando o incluso imposibilitando el acceso a los estudios de televisión y provocando una adaptación de los formatos a fórmulas creativas, como ocurrió en algunos servicios informativos de la *BBC* que fueron emitidos desde el salón de casa de los presentadores, por ejemplo. A las adaptaciones se suman los casos de contenidos que han sido diseñados ya en este contexto de limitada capacidad de producción y que por su éxito pueden sugerir un cambio de paradigma con respecto al valor de la producción técnica.

En el apartado financiero, las radiotelevisiones públicas europeas han sufrido un importante descenso de su presupuesto. Aun así, apuntan a que les ha afectado en menor medida que a los medios privados, ya que estos dependen directamente de los ingresos que perciben de la publicidad. Además, esta inesperada situación ha servido para reforzar la posición de los PSM y la relación con su audiencia, lo que las corporaciones entienden como una oportunidad para mantener ese nuevo vínculo.

“El coronavirus ha impactado enormemente en nuestro presupuesto, aun así hemos salido mejor parados que nuestra competencia de medios privados ya que ellos dependen más de los ingresos que reciben del apartado publicitario” (*KB/France TV*).

“Con la Covid-19 hemos salido reforzados, se ha identificado la necesidad de que haya medios objetivos, plurales y en los que se pueda confiar en medio de este bombardeo informativo” (*KP/ORF*).

“Los PSM definitivamente han fortalecido su posición con el público durante esta crisis. Nos hemos convertido en un elemento clave en la lucha contra el virus. Ahora necesitamos usar esta experiencia y buena voluntad, junto con una narración impactante, para mantener el nuevo vínculo creado con las audiencias” (KB/*France TV*)

El punto de vista de los expertos es que la televisión tradicional aceleró su aproximación a la emisión de productos nativos del mundo online y ajustó de inmediato los mecanismos de producción, por una cuestión de necesidad, a formatos y estándares técnicos propios de emisiones en la Red. No hay un pronóstico claro de si esta tendencia seguirá una vez haya pasado el período de limitaciones, pero consideran que la adaptación y los diseños de los programas en cuarentena sientan un precedente que indica que es posible realizar contenidos de éxito sin necesidad de invertir grandes cantidades de dinero y que es posible sustituir, cuando sea necesario, el enfoque en el valor de la producción técnica por un enfoque en lo emocional y empático.

“En general estamos viendo como los contenidos se van inclinando hacia formatos rápidos y sencillos, con un estilo más similar a un ‘detrás de las escenas’ que ya no busca los estándares de calidad que se veían antes. Un buen ejemplo es el show de Jimmy Fallon, que a pesar de estar hecho desde el salón de su casa consigue millones y millones de espectadores” (JB/*ARD*).

“La televisión es pura emoción y las máquinas o la tecnología no te la dan. Los contenidos son el resultado del talento de las personas y de su capacidad para transmitir emoción, eso es lo que quieren las audiencias. Con recursos tecnológicos más potentes podemos crear mejores escenarios y situaciones y alcanzar flujos de trabajo más eficientes, pero en la parte de contenido tenemos un componente humano insustituible” (JF/*RTP*).

Al mismo tiempo, indican que esta situación ha puesto en valor nuevas formas de producción más basadas en software y en soluciones a distancia, impulsando la implementación de estas nuevas utilidades en las corporaciones. También han sido trascendentes los cambios en la programación, con aumentos significativos en formatos de entretenimiento, educativos, informativos e incluso nuevos programas para fomentar el deporte en casa.

“En tiempo de coronavirus todo ha cambiado drásticamente. Muchas de las cosas que hemos preparado ahora encuentran aplicación, como el trabajo remoto y la virtualización. Esto nos puede llevar al siguiente paso que será el 5G, para que todos estos procesos tengan estabilidad, vayan sincronizados y con buena calidad. Ahora mismo en cuanto a innovación tenemos ese apartado técnico de digitalización, Cloud y 5G y por otro lado la parte administrativa, de soporte logístico” (DC/*RTVE*).

“Si no hubiéramos desarrollado nuestra plataforma y evolucionado desde nuestros sistemas tradicionales, no hubiéramos podido reaccionar a esta crisis, pero en realidad lo que la Covid-19 ha hecho, es que ha sido el agente de cambio, ha forzado a la gente a cambiar, sin duda alguna” (RW/*RTÉ*).

“La parte de la tecnología de producción a distancia durará y se utilizará en el futuro también. Veremos más producción basada en la nube para la mayoría de los programas. Pero, tan pronto como sea posible, traeremos más invitados y las audiencias volverán a los programas de televisión. Esperamos que algunos de los programas también sean sobre otras noticias además de Covid-19” (EV/*NPO*).

“Hicimos importantes cambios en la programación. Reforzamos los informativos diarios, los programas educativos y la oferta cinematográfica con clásicos y estrenos de cine francés. También hemos ampliado nuestros programas de entretenimiento y hemos ofrecido formatos para que los franceses hagan deporte en casa” (KB/*France TV*).

Los PSM integrados en la *EBU* han compartido prácticas y experiencias. Se socializó el modo en que se recurre al uso de recursos propios en cada país, como las imágenes y los programas de archivo, las relaciones con proveedores de la nube, la protección de la infraestructura corporativa. También se han puesto en marcha iniciativas que favorezcan esa puesta en común como el canal online específico (*Slack*) que funciona 24/7 para compartir consejos y noticias sobre aspectos técnicos. A través de *News Exchange* se ha fomentado también el intercambio de noticias.

## 4.2. Hibridación de deportes

Los deportes son una de las disciplinas que más sintió los efectos de la Covid-19, al quedar todas las actividades deportivas anuladas (*EBU*, 2020b). Para los medios de servicio público, y especialmente para aquellos canales dedicados exclusivamente al deporte, ha supuesto un reto que cada corporación ha intentado resolver de diferente manera. El canal de deportes *M4*, de la *MTVA* húngara, decidió echar mano de la hemeroteca y optó por reproducir eventos deportivos pasados recordados con especial emotividad por los húngaros, como su victoria 3-0 contra Brasil en un partido de fútbol en 1986. La *BBC*, con la misma apuesta por la nostalgia optó por transformar su famoso *Match of the day* en un programa que renombraron *Match of their day* en el cual expertos discutían sobre los eventos deportivos que más los habían marcado. La *YLE* decidió dar un paso atrás e iterar sobre el propósito que se habían marcado como servicio público en la retransmisión de deportes: la creación de experiencias compartidas para los finlandeses. La decisión fue, desde una óptica más amplia, dedicar los esfuerzos de los redactores de deportes a generar historias, reportajes, y contenidos interactivos sobre deportes, a falta de los propios eventos como tales (*EBU*, 2020b).

En las conversaciones de la *EBU* sobre los efectos de la Covid-19, estas 3 corporaciones coinciden en que tendrán que estar más preparados para poner en funcionamiento un *plan B* para la cobertura de deportes cuando sea necesario, y prestar atención a los desarrollos tecnológicos de los que se puedan beneficiar en una situación similar futura (*EBU*, 2020b).

La falta de espectáculos deportivos durante la etapa de confinamiento motivó el crecimiento de la única alternativa posible a la competición física: los torneos virtuales. Durante el confinamiento los *e-sports* aumentaron su aparición en redes sociales. En la segunda mitad de marzo experimentaron un crecimiento del 71% en el volumen de conversación en *Twitter* y un 38% en visitantes únicos con respecto a las dos primeras semanas del mes (**Chadha**, 2020). Se han hibridado los entornos online y offline, llevando la *gamificación* a los contenidos televisivos y la interacción a través de plataformas como *Twitch* y la inserción de los *e-sports* en el escenario mediático de forma acelerada con capacidad para funcionar en soportes tanto nuevos como tradicionales, de llamar la atención de anunciantes de diferentes sectores (tecnología, deportes, entretenimiento...) y de fomentar la co-creación entre profesionales y figuras de la cultura, el deporte y la comunicación. Los nuevos formatos tienen una inesperada oportunidad de abrirse camino.

Los expertos coinciden en señalar a los entornos online y a los servicios en *streaming* como los futuros canales de consumo. Apuntan que la innovación será fundamental para dar continuidad al crecimiento de sus plataformas, ya que en estos espacios digitales los formatos y servicios ofrecidos deben reinventarse constantemente para seguir siendo relevantes para su público.

“El futuro está en los entornos online, aparecerán nuevos formatos y plataformas. Aquí es fundamental la innovación ya que mes a mes surgen nuevas formas de hacer las cosas. Está en el aire decir que el proceso de decisión se ha hecho mucho más rápido y muchos programadores están tratando de desarrollar nuevos formatos basados en la difícil situación actual” (*JL/SVT*).

“El uso de nuestra plataforma de VoD ha estado creciendo (+30%) no sólo por la gente que se queda en casa y ve más programas, sino también para ponerse al día con las noticias más importantes y también con la televisión en directo (pero a través de nuestro servicio OTT)” (*BV/NPO/EBU*).

“El primer paso para la innovación va a ser alejarse completamente de la radiodifusión tradicional y pasar a la radiodifusión basada en IP, o servicios de streaming basados en IP” (*JA/BBC*).

Aún así, como apuntan desde la *ZDF*, antes de la llegada de la pandemia estaban sufriendo pérdidas significativas en los servicios lineales que no eran compensadas por el *Mediathek* (servicios online). Este descenso se produce principalmente en audiencias jóvenes por lo que consideran fundamental renovar las prestaciones para captar su atención. Otras corporaciones como *RAI* refuerzan esta idea, y aunque son conscientes de la tendencia alcista de los servicios online, mantienen que la televisión tradicional seguirá siendo importante en los próximos años.

“El proceso de cambio está en marcha, como todos sabemos. La televisión lineal, con la excepción de este momento en particular, está perdiendo, especialmente con las audiencias más jóvenes. En los últimos dos años en Alemania la pérdida fue significativa en este servicio. Y desafortunadamente el *Mediathek* no compensa las pérdidas. Así que no está realmente a la altura de la expectativa, de que realmente pueda tomar el mismo papel que la televisión lineal” (*RA/ZDF*).

“La tendencia es un aumento de la importancia de los servicios online, esto es por defecto. Pero estoy menos seguro del hecho de que la televisión lineal está desapareciendo completamente. Veo que este medio sigue siendo muy importante y creo que seguirá siéndolo en los próximos años” (*AM/RAI*).

### 4.3. Nuevas rutinas en *newsmaking*: producir online para el offline

En los medios en general y en televisión en particular la reacción ha sido coincidente en reorientar contenidos a temas relacionados con la pandemia. El informe de marzo de la *EBU* ya refleja que se ha ampliado la emisión de noticias, se han programado espacios especiales en horarios de audiencia máxima y se han abierto ventanas para transmitir las informaciones oficiales, las declaraciones gubernamentales y las conferencias de prensa. Incide en que se ha ampliado la polifonía para dar protagonismo a expertos.

“En muchos casos, la programación informativa está abierta a la participación de la audiencia, lo que permite a los ciudadanos abordar sus problemas más urgentes y hacer preguntas urgentes durante un período de incertidumbre” (**Cimino et al.**, 2020, p. 18).

La crisis de la Covid-19 ha alterado las rutinas productivas de los periodistas, con el trabajo a distancia y la virtualización como actores principales del cambio hacia el *periodismo remoto*. Los profesionales de la información han tenido que dominar herramientas de producción a distancia, se han adaptado a horarios inéditos y han asumido nuevas responsabilidades que hasta la llegada de la pandemia no formaban parte de su día a día. El coronavirus ha actuado como agente del cambio, ya que ha forzado a los medios de comunicación a adoptar unas medidas que meses atrás se vislumbraban lejanas e incluso inviables.

“La Covid-19 ha sido el agente de cambio, ha forzado a las corporaciones a cambiar sin duda alguna. Nos ha forzado a adoptar el cambio, nos guste o no” (*RW/RTÉ*).

“Algo que se consideraba difícil, o casi imposible, como es el trabajo remoto, ahora es una rutina diaria. Antes era casi impensable que esto pudiera suceder, ahora lo pusieron en marcha en solo un mes y funciona sin problemas” (AJ/EBU).

“Cambiamos nuestro horario, porque mucha de la programación de eventos ha sido cancelada y tuvo que ser rellenada con nueva programación que podría ser producida remotamente” (EV/NPO).

“Se espera que el personal trabaje para las noticias si es necesario, parte de nuestro equipo está ahora vinculado a la web. El departamento de deportes no tiene eventos con los que trabajar, por lo que ahora están cubriendo noticias y asuntos de actualidad” (JL/SVT).

En este contexto los periodistas han testado y desarrollado nuevas fórmulas para generar contenido. Además de las frecuentes conexiones remotas con invitados, en ocasiones han introducido a la audiencia en el proceso de creación, ya que aseguran que en este periodo su participación es más factible. También han establecido nuevos canales de comunicación con su público para así mantener una conversación más directa y efectiva. Los comunicadores han aprendido a lidiar con el distanciamiento social e incluso se identifican propuestas en las que tratan de mantener los sistemas de producción pre-Covid-19 respetando las medidas recomendadas por los expertos en sanidad.

“Tenemos ejemplos de co-creación con el coronavirus. Recopilamos vídeos que recibimos de gente cantando piezas populares de Dinamarca para su posterior emisión. Normalmente estas iniciativas no funcionan tan bien como ahora, es difícil generar contribuciones de los usuarios” (JF/DR).

“En las corporaciones se desarrollaron aplicaciones específicamente para esta situación, para que la gente se pueda poner en contacto directamente con ellas y recibir así un trato más cercano” (LG/EBU).

“Hemos estado probando si podemos seguir produciendo nuestro programa de ficción diario teniendo en cuenta las reglas de distanciamiento social. Compartiremos estos aprendizajes con el sector cuando obtengamos resultados” (SG/VRT).

La visión de los expertos es que el impacto del coronavirus dejará huella en los informativos, que deberán recoger las enseñanzas y mejoras estructurales y de producción para mantenerlas en sus hojas de ruta. Se reducirán viajes y desplazamientos ante la respuesta más que positiva que han ofrecido los sistemas de videoconferencia, y la nube se convertirá en un espacio de trabajo habitual entre los periodistas. Algunas de las corporaciones valoran el extender el sistema de oficina desde casa más allá del coronavirus. En particular, *France TV* estudia conservarlo un par de días por semana, al mismo tiempo que se plantea su estructura en base a equipos de grabación más ligeros. La pandemia también motivará la introducción de nuevas tecnologías, como el 5G.

“Predigo que habrá una tendencia a revertir algunas de las cosas que hemos cambiado durante esta crisis, pero creo que no debemos olvidar aquellas que podrían mejorar nuestra forma de trabajar desde un punto de vista estructural” (LB/RTS/EBU).

“El experimento de la oficina en casa salió bien, seguramente se extenderá después del coronavirus un par de días por semana. Se emplearán más aplicaciones de colaboración en la nube y se apostará por nuevos formatos y narraciones, con equipos de grabación más ligeros” (KB/*France TV*).

“Una cosa que perdurará son los métodos de trabajo a distancia que se están desarrollando. En Suecia hacemos muchos viajes y desplazamientos que se verán reducidos” (JL/SVT).

“Veremos más producción basada en la nube para la mayoría de los programas, eso agiliza y facilita nuestros procesos” (EV/NPO).

Los efectos que la crisis de la Covid-19 ha provocado en los periodistas varían en función de su puesto y responsabilidades. Los entrevistados hacen una diferenciación entre lo que llaman el *viejo* y el *nuevo* mundo. El primero hace referencia a entornos periodísticos tradicionales en los que los sistemas de producción están vinculados al trabajo de campo o a la presencia física del informador en la redacción o estudio. Son periodistas con mayor dificultad para adaptarse a las nuevas necesidades de los cambios en la producción televisiva, mientras que los comunicadores del *nuevo* mundo, ya acostumbrados a la digitalización y al trabajo en la nube, apenas se han resentido.

“El entorno de trabajo ha cambiado para muchas personas. El impacto ha sido diferente, ya que tenemos al *viejo* y al *nuevo* mundo funcionando al mismo tiempo en nuestra corporación. Para la gente del nuevo mundo no ha cambiado mucho, excepto que es psicológicamente agotador no verse todos los días” (BR/ARD).

“La gente del *viejo* mundo está en problemas, porque ya no pueden estar de la misma forma en los grandes sistemas de producción. Además, algunos necesitan trabajar dentro de los viejos sistemas editoriales que no están basados en la nube, o no son accesibles a través de ningún dispositivo. Nunca han usado estas tecnologías y eso ha sido muy difícil de aplicar” (BR/ARD).

#### 4.4. Contenidos participativos: co-creación e interactividad

La crisis del coronavirus también ha fomentado los valores de participación en los medios de servicio público en una situación en la que, según la opinión de los expertos, la audiencia parece más inclinada a interactuar. Los cambios en la programación no solo se hacen visibles en que se den cancelaciones o reajustes para compaginar participaciones en

directos online y en plató sino que llega a afectar a los contenidos. **Pennington** (2020) señala en su análisis en *v-net.tv* como la *BBC* o la *NDR* y *RTL*, en Alemania, han transmitido “a puerta cerrada” espacios de actualidad política o han reorientando los temas que abordan para enfocarse hacia asuntos relacionados con la pandemia o de actividad física, educación, hogar o religión. Algunos PSM europeos como *RTBF* están aprovechando esta situación para consolidar una comunidad participativa en entornos digitales.

“Tenemos una línea abierta 24/7 que está online y donde la audiencia puede hacer preguntas a *SVT*. No nos hemos detenido en ningún momento, participan periodistas y expertos. Es una experiencia muy interesante ya que identificamos las preguntas que se hacen las personas, así sabemos lo que les interesa” (JL/*SVT*).

“Uno de nuestros programas de televisión, uno de los más vistos en la historia de la empresa, construyó en los últimos meses el contenido a través de las imágenes que enviaba la audiencia. La gente filmó sus entornos, algunos animales en su jardín, y lo compartieron con el equipo de producción. Estamos trabajando en crear una comunidad estable y participativa” (LV/*RTBF*).

La *BBC* inició una campaña en la cual instaba a su audiencia a enviar su “última foto normal”. Obtuvo una respuesta masiva que trascendió sus fronteras geográficas y acabó por situar el hashtag *#LastNormalPhoto* como tercera tendencia mundial en *Twitter*. La *SVT* sueca habilitó una cobertura 24/7 sobre el coronavirus, con programas en los que se responden preguntas de la audiencia sobre el virus. Las preguntas más relevantes son posteriormente adaptadas y respondidas utilizando otros formatos.

La *DR* danesa encontró un aliado para la participación a través de la música con una actuación doméstica del director de música Phillip Faber, emitida a través de *Facebook*, en la cual invitaba a la audiencia a enviar sus propias grabaciones de canciones populares danesas y películas clásicas. Desde el siguiente día, este formato se trasladó a *DR1*, el canal principal de la *DR*, y en tan solo dos semanas ya había alcanzado los 340.000 espectadores (**Rosenmeier**, 2020). Un segundo programa de la *DR* llamado *Community song*, en el que músicos nacionales se unen para tocar y cantar, consiguió una audiencia de 1,2 millones de espectadores, lo que supone un quinto de la población total danesa.

## 5. Conclusiones

La Covid-19 ha trastocado globalmente el modo de hacer y de consumir televisión offline y online. Es un cambio mundial. Independientemente de la televisión o el país que se analice, los ajustes en las emisiones y las reacciones de la audiencia son similares. Los expertos coinciden en que se ha recurrido a ajustar necesidad con creatividad y a mantener en emisión productos con el menor impacto en la calidad del contenido, aunque con un notable descenso en los estándares técnicos. También comparten la impresión de que algunos ajustes en la producción y elaboración de contenidos informativos y de entretenimiento han sido el inicio de cambios que provocarán nuevos modos entender los productos de televisión y de afrontar sus modelos de negocio, aunque también consideran que aún es prematuro aventurar cuáles serán los que sobrevivirán.

Durante la crisis mundial provocada de la Covid-19 los medios han sido un servicio esencial a la población. El consumo se ha multiplicado, especialmente en la televisión en todos sus soportes (tradicional, en *streaming* o bajo demanda) y en entornos online, justo en un momento de preocupación por la audiencia (**Bonini**, 2017) y con incrementos en segmentos de población, como los jóvenes, que habían abandonado a la televisión convencional. También aumentó la oferta de contenidos, principalmente informativos, aunque por la prolongada duración de la pandemia se asume que se han podido producir fatiga en la audiencia por la reiterada y casi monotemática presencia del coronavirus en el temario. En Europa el alcance de las noticias vespertinas de los medios públicos llegó a duplicarse durante los días punta de la crisis de la Covid-19.

“ El coronavirus ha actuado como agente acelerador del cambio hacia el periodismo remoto, que ahora plantea valorar su permanencia como modo alternativo de elaborar informaciones audiovisuales ”

Se identifican cambios en el contenido, con más peso de los mensajes corporativos, motivacionales y/o de pertenencia, también en la publicidad. Han variado los hábitos de consumo en todos los soportes y plataformas debido al aumento del tiempo de ocio por el confinamiento que ha provocado una hiperactividad de la audiencia de televisión en abierto y en SVOD. A medida que el desconfinamiento social avanza, la cifra global de espectadores de televisión disminuye.

La pandemia ha incidido en la situación económica de los medios porque ha aumentado la competencia entre los canales tradicionales y los servicios bajo demanda, pero sobre todo porque la Covid-19 ha provocado una reducción de ingresos por publicidad en los canales privados y los que tienen financiación mixta y alcanza a los públicos en un periodo en el que ha sido habitual el esfuerzo por ajustar los balances económicos. El impacto irradia a todo el sector empresarial del audiovisual vinculado a las producciones televisivas.

En la parte operativa, la pandemia ha obligado a encarar un modo diferente de producir todo tipo de contenidos, tanto informativos como de entretenimiento, ajustes en el modo de cubrir y elaborar las noticias, cambios en los modelos

de producción con nuevas vías que busquen calidad a menor coste, un reajuste en los estándares técnicos, y también nuevas maneras de relacionarse con la audiencia. Se ha producido una hibridación de la producción online y offline, con derivaciones en ambos sentidos que permite hablar de, por ejemplo, sinergias de colaboración entre la televisión tradicional y plataformas de eventos online, como *Twitch*.

El coronavirus ha actuado como agente acelerador del cambio y los periodistas han testado y desarrollado nuevas fórmulas para generar contenidos, no solo en frecuentes conexiones remotas con invitados sino incluso incorporando a la audiencia en el proceso de generación y creación de contenidos, estableciendo una conversación más directa y efectiva. Ha sido una nueva modalidad de lo que puede etiquetarse como periodismo remoto, que ahora plantea la oportunidad de abordar sus necesidades en infraestructura, servicios, herramientas y responsabilidades para valorar su impulso y su permanencia como modo alternativo de elaborar informaciones audiovisuales.

La incógnita es ahora determinar cuáles de esos cambios han sido adaptaciones puntuales y cuáles se convertirán en reformas estructurales que varíen el modo de hacer televisión o que, cuando menos, generen modos alternativos. Los diagnósticos de los expertos en innovación y gestión de contenidos de los principales PSM europeos confluyen en, cuando menos, tres aspectos:

- Hay una renovada visión del servicio público por parte de la audiencia, el aumento de la participación y respuesta a las propuestas planteadas por los PSM puede abrir un camino que fortalezca la relación de los medios públicos con su audiencia.
- La hibridación de los formatos televisivos hacia las sensibilidades y formas de producción de la web puede conseguir atraer a los públicos más jóvenes que consumen contenidos en plataformas online. Esto dependerá también de la habilidad de las corporaciones en adaptar los formatos e incluir a los intermediarios culturales que destacan en el mundo online.
- Las necesidades técnicas y tecnológicas que han experimentado las corporaciones durante esta crisis pueden fomentar el interés de las televisiones públicas en generar ecosistemas de innovación a través de aceleradores de medios, una tendencia que ya comenzaba a percibirse en los PSM europeos y que puede aportar soluciones y nuevas ideas que cubran posibles carencias tecnológicas o de contenidos en el futuro.

En todo caso, los cambios provocados por la Covid-19 van más allá de reajustes momentáneos. La pandemia ha irrumpido en un momento de inicio de un cambio tecnológico que ahora se perfila como acción prioritaria en el futuro para lograr la transformación digital y construir una cultura digital sólida en las corporaciones, pero sin renunciar a los seis valores centrales de los PSM (independencia, universalidad, diversidad, responsabilidad, innovación y excelencia). El reforzamiento de estos valores también se observa en la orientación de las estrategias corporativas a visibilizar la identificación de los PSM como servicio público y a destacar su papel esencial y la necesidad de promover la protección de la diversidad, la igualdad y la inclusión social. Si la crisis transformó los procesos de producción en los medios de modo visible, actuó también como espoleta para reivindicar la salvaguarda del acceso y la libre circulación de información, con respeto a la libertad de expresión y a la seguridad jurídica, y para garantizar la independencia de los PSM como valor fundamental de servicio a la ciudadanía.

## 6. Bibliografía

**Arriaza-Ibarra, Karen; Nowak, Eva; Kuhn, Raymond** (eds.) (2015). *Public service media in Europe: a comparative approach*. New York: Routledge. ISBN: 978 1 138020689

BBC (2020a). *BBC launches new film to demonstrate its role as a public service broadcaster in a time of national crisis*. British Broadcasting Corporation.

<https://www.bbc.co.uk/mediacentre/latestnews/2020/coronavirus-film>

BBC (2020b). *Coronavirus: Fake news crackdown by UK government*. BBC, 30 March.

<https://www.bbc.com/news/technology-52086284>

BBC R&D (2018). *Building a public service Internet. What might a Internet that upholds public service values look like?*

<https://www.bbc.co.uk/rd/projects/public-service-internet>

**Blaug, Ricardo; Horner, Louise; Lekhi, Rohit** (2006). *Public value, politics and public management*. London: The Work Foundation. ISBN: 978 1 626162624

**Bonini, Tiziano; Pais, Ivana** (2017). "Hacking public service media funding: A scenario for rethinking the license fee as a form of civic crowdfunding". *International journal on media management*, v. 19, n. 2, pp. 123-143.

<https://doi.org/10.1080/14241277.2017.1298109>

**Brink-Lund, Anker; Ferrell-Lowe, Gregory** (2016). "Public service broadcasting". In: Mazzoleni, G. (2016), *The international encyclopedia of political communication*. The Willey Blackwell-ICA.

<https://doi.org/10.1002/9781118541555.wbiepc178>

**Bruns, Axel** (2008). *Blogs, Wikipedia, Second Life, and beyond: from production to produsage*. Peter Lang Publishing.

ISBN: 978 0 8204 8867 7

**Casero-Ripollés, Andreu** (2020). "Impact of Covid-19 on the media system. Communicative and democratic consequences of news consumption during the outbreak". *El profesional de la información*, v. 29, n. 2, e290223. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.23>

**Cerezo, Pepe** (2020). *El impacto de la pandemia en la prensa*. <http://evocaimagen.com/dosieres/dosier-evoca-09-medios-y-coronavirus.pdf>

**Chadha, Rishi** (2020). *From esports to game launches, here's why conversations around video games are surging on Twitter*. Twitter, 22 April. <https://marketing.twitter.com/na/en/insights/covid19-gaming-conversation-trends>

**Cimino, Francesca; Besson, Léa** (2020). *Update: Covid-19 crisis PSM audience performance*. Geneva: EBU. <https://www.ebu.ch/publications/research/membersonly/report/covid-19-crisis-the-impact-on-digital-media-consumption>

**Cimino, Francesca; Hartmann, Florence; Besson, Léa; Speck, Dominik** (2020). *Covid-19 crisis PSM audience performance*. Geneva: EBU. <https://www.ebu.ch/publications/research/membersonly/report/covid-19-crisis-psm-audience-performance>

**Costa-Sánchez, Carmen; López-García, Xosé** (2020). "Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones". *El profesional de la información*, v. 29, n. 3, e290304. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.04>

**Curran, Noel** (2020). *Covid-19 crisis makes compelling case for digital transformation*. EBU, 3 June. <https://www.ebu.ch/news/2020/06/covid-19-crisis-makes-compelling-case-for-digital-transformation>

**De-Tender, Jean-Philip** (2020). "Preface". In: *Casebook, The digital transformation initiative*. European Broadcasting Union. <https://www.ebu.ch/publications/strategic/membersonly/case-study/the-digital-transformation-casebook>

**De-Tender, Jean-Philip; Eeman, Ezra; Scott, Sasha; O'Sullivan, Eoghan; Zakka, Grace** (2020). *Casebook. The Digital Transformation Initiative*. European Broadcasting Union. <https://www.ebu.ch/publications/strategic/membersonly/case-study/the-digital-transformation-casebook>

EBU (2014). *Public service values. Editorial principles and guidelines*. <https://www.ebuc.ch/mis>

EBU (2019). *Funding of public service media 2019: Public version*. EBU Media Intelligence Service. [https://www.ebu.ch/publications/research/members\\_only/report/funding-of-public-service-media-2019](https://www.ebu.ch/publications/research/members_only/report/funding-of-public-service-media-2019)

EBU (2020a). *Lessons from lockdown exploring childrens broadcasting*. European Broadcasting Union. <https://www.ebu.ch/news/2020/05/ebu-lessons-from-lockdown-exploring-childrens-broadcasting>  
Video: <https://www.youtube.com/watch?v=6EKx-7-XfJY>

EBU (2020b). *Lessons from lockdown exploring sports broadcasting*. European Broadcasting Union. <https://www.ebu.ch/news/2020/06/ebu-lessons-from-lockdown-exploring-sport-broadcasting>  
Video: <https://www.youtube.com/watch?v=fwwfmzz4quQ>

EBU (2020c). *The Digital Transformation Initiative (DTI) Casebook*, 20 April. <https://www.ebu.ch/publications/strategic/membersonly/case-study/the-digital-transformation-casebook>

EBU (2020d). *Gender equality and diversity implications of Covid-19 crisis for public service media*. EBU, April. <https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/strategic/open/COVID19%20Gender%20and%20Diversity%20Implications%20of%20PSM%20REPORT%20April%202020.pdf>

**Fernández-Quijada, David; Speck, Dominik** (2020). *Covid-19 crisis. Public radio response to the pandemic*. Geneva: EBU. <https://www.ebu.ch/publications/research/loginonly/report/covid-19-crisis-public-radio-response-to-the-pandemic>

**Freedman, Des** (2016). *Public service broadcasting: when the status quo won't do*. Media Policy Project Blog LSE. <http://blogs.lse.ac.uk/mediapolicyproject/2016/12/02/public-service-broadcasting-when-the-status-quo-wont-do/>

**Fuchs, Christian** (2018). *The online advertising tax as the foundation of a public service internet*. London: University of Westminster Press.

**Hallin, Daniel; Mancini, Paolo** (2004). *Comparing media systems. Three models of the media and politics*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN: 978 0 521543088

- Howcroft, Chloe** (2020). *The financial impact of Covid-19 on European public broadcasters*. Public Media Alliance.  
<https://www.publicmediaalliance.org/the-financial-impacts-of-covid-19-on-european-public-broadcasters>
- Hutchinson, Jonathon** (2017). *Cultural intermediaries: Audience participation in media organisations*. Palgrave Macmillan.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-66287-9>
- Iosifidis, Petros** (2010). Retos y estrategias del servicio público de televisión en Europa. In: *Infoamérica: Iberoamerican communication review*, n. 3-4, pp. 7-21.  
[https://www.infoamerica.org/icr/n03\\_04/iosifidis.pdf](https://www.infoamerica.org/icr/n03_04/iosifidis.pdf)
- Jutkowitz, Mark; Michel, Amy** (2020). *Cable TV and Covid-19: how Americans perceive the outbreak and view-media coverage differ by main news source*. Pew Research Center.  
<https://www.journalism.org/2020/04/01/cable-tv-and-covid-19-how-americans-perceive-the-outbreak-and-view-media-coverage-differ-by-main-news-source>
- Karppinen, Kari; Moe, Hallvard** (2016). "What we talk about when talk about 'Media independence'". *Javnost-The public*, v. 23, n. 2, pp. 105-119.  
<https://doi.org/10.1080/13183222.2016.1162986>
- Radu, Raluca** (2018). *Europe's public service media: No common strategy*. European Journalism Observatory, 14 August.  
<https://en.ejo.ch/media-economics/europes-public-service-media-no-common-strategy>
- Robbins, Stephen; Judge, Tymothy A.** (2009). *Comportamiento organizacional*, 13<sup>rd</sup> ed. México: Pearson. ISBN: 978 607 442 098 2
- Rosenmeier, Cecilie** (2020). *Broadcast community sing-along gathers Danes through corona isolation*. Denmark: DR, 2 April.  
<https://www.dr.dk/om-dr/about-dr/broadcast-community-sing-along-gathers-danes-through-corona-isolation>
- Scott, Sasha** (2020). *How is the crisis impacting digital transformation for PSM? Early insights*. DTI, EBU.  
<https://www.ebu.ch/events/2020/05/digital-transformation-initiative--covid19-roundtable>
- SimilarWeb** (2020). *SimilarWeb Coronavirus Data & Insights Hub*.  
<https://www.similarweb.com/coronavirus>
- Speck, Dominik** (2020). *Market insights. Trust in media 2020*. Geneva: EBU.  
[https://www.ebu.ch/publications/research/login\\_only/report/trust-in-media](https://www.ebu.ch/publications/research/login_only/report/trust-in-media)
- Van-den-Bulck, Hilde; Broughton-Micova, Sally; Milosavljevic, Marko** (2018). *Screens engaged: Communication law and policy: issues of concern*.  
<https://ecrea.eu/Newsletter/5980236>
- Vanhaeght, Anne-Sophie; Donders, Karen** (2015). "Interaction, co-creation and participation in PSM literature, policy and strategy". *Medijske studije*, v. 6, n. 12, pp. 46-62.  
<https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/medijske-studije/article/view/6153>
- Vaz-Álvarez, Martín; Túñez-López, José-Miguel; Frazão-Nogueira, Ana-Gabriela** (2020). "Co-creating value in European public service media". *Cisti'2020, 15ª Conferencia ibérica de sistemas y tecnologías de información*.  
<http://www.aisti.eu/index.php/es/12-news/38-cisti-2017-12-conferencia-iberica-de-sistemas-y-tecnologias-de-informacion>

**El profesional de la información**

**Servicio de traducciones al inglés**

<http://www.elprofesionaldeinformacion.com/documentos/traduccion.pdf>

Información: **Isabel Olea**  
[epi.iolea@gmail.com](mailto:epi.iolea@gmail.com)