

Gobernanza de las radiotelevisiónes públicas europeas: poder estructural centralizado y politizado

Governance of European public service media: Centralized and politicized power

Ana-María López-Cepeda; Xosé Soengas-Pérez; Francisco Campos-Freire

Cómo citar este artículo:

López-Cepeda, Ana-María; Soengas-Pérez, Xosé; Campos-Freire, Francisco (2019). "Gobernanza de las radiotelevisiónes públicas europeas: poder estructural centralizado y politizado". *El profesional de la información*, v. 28, n. 6, e280618.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.18>

Artículo recibido el 12-06-2019
Aceptación definitiva: 14-11-2019



Ana-María López-Cepeda ✉

<https://orcid.org/0000-0001-8328-9142>

Universidad de Castilla-La Mancha
Facultad de Comunicación
Campus Universitario, s/n.
16071 Cuenca, España
ana.lopezcepeda@uclm.es



Xosé Soengas-Pérez

<https://orcid.org/0000-0003-3246-0477>

Universidad de Santiago de Compostela
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Avda. Castelao, s/n. Campus norte
15782 Santiago de Compostela, España
jose.soengas@usc.es



Francisco Campos-Freire

<https://orcid.org/0000-0003-1831-1838>

Universidad de Santiago de Compostela
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Avda. Castelao, s/n. Campus norte
15782 Santiago de Compostela, España
francisco.campos@usc.es

Resumen

Los modelos de gobernanza de las radiotelevisiónes públicas europeas responden a la representación estructural del poder político centralizado de cada uno de los estados o comunidades territoriales, sin aplicar apenas cambios normativos en los últimos años para reforzar su independencia y legitimidad. Las polémicas de 2018 en RTVE y RAI son ejemplos que confirman que la gobernanza es una representación de la estructura y jerarquía del poder en los modelos de gestión de esas organizaciones. Ninguno de los tres modelos que caracterizan la configuración europea presenta perfiles dominantes rejuvenecidos o relacionados con la comunicación. La mayoría de los consejeros o gestores son varones, tienen edades superiores a 50 años, e incluso más de 65, y profesionalmente están vinculados al derecho y a la economía. El estudio se completa con un análisis de la profesionalidad de los órganos internos de gobernanza, requisito imprescindible para eliminar sistemas que potencian cuotas partidistas.

Financiación

Este artículo forma parte de las actividades del proyecto de investigación (RTI2018-096065-B-I00) del "Programa Estatal de I+D+i orientado a los Retos de la Sociedad" del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades 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".

Palabras clave

Televisión; Radio; Radiotelevisión; Medios públicos; Medios audiovisuales públicos; Gobernanza; Políticas audiovisuales; Comunicación; Poder; Profesionalidad; Independencia; Europa.

Abstract

The different governance models of the European public service broadcasters reflect the centralized structural political power of the country centralized in each of their States or regions, lacking normative changes to ensure and reinforce their independence, trust and legitimacy. The recent controversies around *RTVE* and *RAI* are two examples of how the governance of these organizations reflect the power structures of the society. None of the three models that characterize the European configuration presents young and communication-related profiles. Most of their board members are still men aged over 50, and even over 65, professionally linked to legal or economic backgrounds. The study is completed with an analysis of the professionalism of governance bodies, an essential requirement to eliminate systems based on partisan quotas.

Keywords

Television; Radio; Radio-television; Public media; Public service media; Governance; Media policy; Communication; Power; Professionalism; Independence; Europe.

1. Introducción

La gobernanza es un sistema multinivel que trata de abarcar a los distintos órganos de gobierno de una organización, con el fin de que sean más integradores de sus *stakeholders*, más democráticos, más transparentes y más independientes (**Campos-Freire; Valencia-Bermúdez**, 2017). Además, incorpora en las radiotelevisiónes públicas la estructura ejecutiva de gestión (dirección general o presidencia), la administración y control (consejos de administración) y los órganos de participación social (consejos asesores o de audiencia) (**Campos-Freire; López-Golán; Rodríguez-Castro**, 2018). **Child** (1972) atribuye una influencia importante al poder político sobre el proceso de configuración estructural de las organizaciones, más allá de su capacidad funcional, con repercusiones sobre la elección, la acción y el desempeño estratégico.

Las radiotelevisiónes públicas son un modelo de organizaciones de comunicación audiovisual que los estados europeos crean principalmente entre los años veinte (*BBC*, 1922) y finales de la década de los cincuenta del siglo pasado (*TVE*, 1956). Tienen la misión de favorecer el pluralismo y la diversidad (**Betzler**, 2007), la creación de identidad y la rendición de cuentas (*European Broadcasting Union*, 2013; **Donders; Van-den-Bulck**, 2016), y fomentar mayor consumo de información e interés por los asuntos públicos e internacionales (**Curran et al.**, 2009). Pero uno de los principales retos a los que se enfrentan es mantener o recuperar su credibilidad en el nuevo ecosistema mediático (**Debrett**, 2010; **Tolvanen; Olkkonen; Luoma-aho**, 2013; **Juanatey-Boga; Martínez-Fernández; Rodríguez-Castro**, 2018).

Como empresas públicas, su regulación institucional se establece a través de sus respectivas leyes de creación y su control o modificación formal están sometidos al sistema político democrático representado en los parlamentos de cada país. Ese control es obvio e imprescindible, como corresponde a toda institución democrática, siempre y cuando no se genere a través de él una correa de transmisión de injerencia e influencia, que limite la independencia y deteriore la legitimidad de los medios de comunicación públicos.

La estructura de la gobernanza y de la financiación de estas organizaciones es fruto del respectivo marco legal territorial constitucional, desarrollado por la cultura y la praxis política de los estados democráticos. Existen dos grandes modelos de configuración regulatoria, centralizada y/o descentralizada,

- 1) lo que en algunos países como España o Alemania son las radiotelevisiónes estatales (*RTVE*, *ZDF*);
- 2) las autonómicas y las de los *lander* (*Forta* y *ARD*), y las regionales belgas de cada una de sus comunidades lingüístico-culturales francesa, flamenca y alemana (*RTBF*, *VRT* y *BRF*).

La investigación seminal de **Hallin y Mancini** (2004) caracterizó el paralelismo de los estados democráticos occidentales con tres modelos de medios de comunicación:

- democrático corporativo (norte y centro europeo);
- liberal (países anglófonos atlánticos);
- pluralista polarizado (Europa mediterránea).

Pese a que la investigación de **Hallin y Mancini** (2004) ha sido rebasada, e incluso revisada y ampliada por los propios autores en 2012, debido a los profundos cambios registrados en el ecosistema mediático, sigue siendo un paradigma clásico para comprender su estructura, especialmente la de las radiotelevisiónes públicas como instituciones creadas por los estados, que necesitan salvaguardar su independencia frente a las presiones e instrumentalizaciones de los gobiernos en particular y del sistema político en general.

A partir de la tríada de modelos de Hallin y Mancini estudiamos la gobernanza interna de las radiotelevisiónes públicas

europeas, formada por los órganos de gestión (con distintas denominaciones: directores generales, presidentes o administradores delegados) y los consejos de administración y de control de la actividad ejecutiva, del sistema unitario y binario. En el sistema unitario el consejo de administración es el encargado de la gestión y supervisión, mientras que en el binario (frecuente en Alemania, Finlandia o Países Bajos) existe un consejo de supervisión, encargado de vigilar y supervisar la administración de la empresa y una junta administrativa, cuyos miembros tienen solo responsabilidades administrativas (*Naciones Unidas*, 2006, p. 11); y los consejos de audiencia, de participación y representación social.

Esos tres tipos de órganos forman la gobernanza interna, pero los medios audiovisuales públicos también están sometidos al control externo, realizado por organismos independientes (consejos audiovisuales y/o de comunicaciones) y por comisiones parlamentarias. Según los países, estos consejos pueden ser solo audiovisuales (*CSA* francés, *CAC* catalán o *CAA* andaluz, por poner tres ejemplos) o convergentes (de telecomunicaciones y audiovisual), como el *Ofcom* británico.

La estructura y regulación de los órganos de gobernanza no es cuestión baladí porque se relaciona con la independencia de los medios audiovisuales públicos. Y la independencia, junto con la universalidad, calidad, diversidad, innovación y rendición de cuentas, forman los seis valores esenciales del servicio audiovisual público, declarados por la *European Broadcasting Union* (2014).

La UE insiste en la importancia de mantener medios de servicio público plurales e independientes (*Council of Europe*, 1996; 2006; 2007; 2012). Además, el estudio de la independencia en el servicio público audiovisual es una preocupación recurrente en la academia (*Schulz*, 2013; *Karppinen*; *Moe*, 2016; *Azurmendi*; *Muñoz-Saldaña*; *Ortega-Mohedano*, 2018; *Fernández-Viso*; *Fernández-Alonso*, 2019) porque implica estar libre de intereses políticos, comerciales o personales (*Green*, 2016).

Varios estudios relacionan la confianza de los ciudadanos con la independencia editorial de los medios audiovisuales públicos (*Connolly*; *Hargreaves-Heap*, 2007; *Moe*, 2010; *Simunjak*, 2016; *Campos-Freire*; *Soengas-Pérez*; *Rodríguez-Castro*, 2018). También vinculan la independencia de los principales órganos de gobernanza con la autonomía del medio, particularmente en los países europeos del modelo pluralista polarizado (*Hallin*; *Mancini*, 2004).

La estabilidad y la independencia del sistema de financiación son factores esenciales para que la gobernanza pueda atender y desarrollar externa e internamente los valores del servicio audiovisual público. Pero ambos aspectos no son las cualidades dominantes en las radiotelevisiónes públicas europeas en las últimas décadas. Varias de ellas han tenido que afrontar fuertes recortes presupuestarios porque su financiación está directamente vinculada a las subvenciones directas reducidas por los Estados, a la caída de la publicidad o a la bajada de los ingresos procedentes de los impuestos aplicados a los canales comerciales (casos de España y Francia) para financiar el servicio audiovisual público (*Caffarel-Serra*; *García-De-Castro*, 2017).

Entre 2010 y 2017 los ingresos totales de los medios audiovisuales públicos de la UE descendieron un 3 por ciento al pasar de 33.618,8 a 32.586,22 millones de euros, según datos del *European Audiovisual Observatory* (2018), aunque el descenso en conjunto de los 20 principales países que se reflejan en el mapa 1 se eleva al 7%.

Para la estabilidad e independencia es importante que la financiación del servicio público sea previsible en el tiempo, es decir, plurianual, y que no esté jerárquicamente condicionada por las fuentes (subvenciones gubernamentales directas o inversiones publicitarias) que nutren los recursos (*European Broadcasting Union*, 2012, 2016). Los modelos más estables e independientes, a pesar de las críticas y ataques sufridos en los últimos años, son los establecidos a través de sistemas de canon que pagan directamente los hogares y ciudadanos, y los mandatos marco y contratos pro-



Mapa 1. Evolución de la financiación de las radiotelevisiónes públicas de la Unión Europea (2010-2017)

gramas de entre cinco y once años (casos de Alemania y Reino Unido, respectivamente). Actualmente, 16 países de la UE tienen sistema de pago de canon: Dinamarca, 330,4 euros; Austria 283,8; Alemania 210; Reino Unido 166; Irlanda 160; Francia 138; Bélgica valona 100; Italia 90 y Portugal 36,2 (*European Audiovisual Observatory*, 2018).

Las críticas al sistema de canon se basan en la reticencia a pagar por un servicio que un porcentaje de población ya no usa porque ha cambiado sus hábitos de acceso a los servicios audiovisuales a través de las plataformas de *streaming*. A esa crítica se han sumado también partidos radicales de derechas del centro y norte de Europa, lo que provocó en 2018 un referéndum que se resolvió con un alto porcentaje de apoyo al mantenimiento del canon. Por eso algunos países como Finlandia o Suecia han reconvertido el sistema de canon por un impuesto directo que pagan los ciudadanos a través de las Agencias Tributarias para el sostenimiento de los servicios audiovisuales públicos.

La bibliografía científica señala diferentes mecanismos para incrementar el pluralismo en los medios de titularidad pública, cómo mejorar la participación social y la transparencia (**Horz**, 2016; **Ploch**, 2017; **Azurmendi**; **Muñoz-Saldaña**; **Ortega-Mohedano**, 2018), la rendición de cuentas (**Benson**; **Powers**; **Neff**, 2017), ampliar la autonomía en los mecanismos de financiación (**Iosifidis**, 2010) o disminuir las presiones políticas (**Humanes**; **Fernández-Alonso**, 2015; **Masip et al.**, 2017; **Ala-Fossi**, 2012; **Lowe**; **Berg**, 2013).

Las responsabilidades, competencias y límites de los órganos de gobernanza deben estar bien definidos para evitar interferencias y conflictos de interés (**Psychogiopolou et al.**, 2017). La regulación estructural o conjunto de disposiciones legales que determinan la elección y composición de los órganos de decisión y supervisión es uno de los pilares clave del pluralismo interno (**Fernández-Alonso**; **Fernando-Viso**, 2012), pero las normas existentes no impiden que algunas radiotelevisiónes públicas funcionen como instrumentos de propaganda política, fundamentalmente en el modelo pluralista polarizado (mediterráneo). Las investigaciones realizadas por **D'Arma** (2017), **Papathanassopolus** (2017) y **López-Cepeda** (2015) acreditan estas anomalías en las radiotelevisiónes públicas de Italia, Grecia y España. Pero la alerta de interferencias políticas también ha saltado en otros Estados miembros y el Tribunal Constitucional alemán ha solicitado incrementar la transparencia y la independencia de los órganos de gobernanza internos de la radiotelevisión pública ARD (**Thomass**, 2016).

La importancia de estos órganos requiere que sean plenamente independientes, pero también cualificados y profesionales porque deben aportar un valor añadido de servicio público con respecto a las empresas privadas (**Ojer**, 2011). El sistema de selección de candidatos, su elección y el período de mandato necesitan estar lo más alejados posible de los procesos electorales y del engranaje político y partidista, sin vinculaciones ni puertas giratorias anteriores o posteriores relacionadas con sus aparatos orgánicos. Pero también son necesarios mecanismos que garanticen la profesionalidad y la idoneidad en la gestión y en el control de los medios audiovisuales públicos. Solo así es posible el ejercicio de las funciones propias del servicio público de forma transparente, independiente y eficaz.

“ Hay puertas giratorias entre las responsabilidades políticas anteriores y posteriores y el paso por los órganos de los medios audiovisuales públicos ”

2. Objetivos, hipótesis y metodología

El objetivo de esta investigación es observar la regulación, estructura, sistema de elección, representación, perfil y funcionamiento de los órganos de gobernanza de las radiotelevisiónes públicas europeas, para comprobar su relación, vinculación, dependencia o independencia del poder político centralizado de los Estados o comunidades regionales que promovieron su creación a partir de los tres modelos señalados por **Hallin y Mancini** (2004). Partimos de tres hipótesis:

- H1. La gobernanza de los medios audiovisuales públicos europeos responde al poder centralizado y, en mayor o menor medida según los modelos, a la correa de transmisión del sistema político.
- H2. Las reformas de los sistemas de gobernanza intentadas en los últimos años quedaron bloqueadas o no fueron respetadas a la hora de ponerlas en práctica.
- H3. La cualificación e idoneidad del perfil profesional de los representantes de la gobernanza de las radiotelevisiónes públicas europeas varía también según los modelos de **Hallin y Mancini** (2004), con desigualdades en género, formación, experiencia y edad.

La metodología utilizada ha sido el análisis de la normativa legal específica de cada uno de los Estados objeto de estudio y los perfiles corporativos de los miembros de los distintos órganos de gobernanza. Primero se revisaron las regulaciones vigentes y los cambios efectuados en la segunda década de este siglo hasta principios de 2019 en las radiotelevisiónes públicas de los países occidentales de la Unión Europea, tanto los modelos estatales como los modelos federales alemanes, autonómicos españoles y regionales de Bélgica o Países Bajos. Este análisis permite conocer cuáles son los cambios legales relacionados con la independencia de los órganos de gobernanza interna del servicio audiovisual público europeo y comprobar si existen tendencias diferentes en los países.

Después se analizaron los currículos de los miembros de los consejos de administración y supervisión, y de los directores generales, seleccionando cinco indicadores: sexo, edad, perfil profesional, experiencia en gestión y dirección de

empresas, y experiencia en la propia empresa, como se refleja en la tabla 1. Los datos proceden de las webs corporativas de las radiotelevisiónes públicas objeto de estudio. En total se revisaron 1.013 currículos para el indicador de igualdad, 282 para comprobar la edad, 398 para el perfil profesional y 405 para el indicador de experiencia en dirección y gestión de empresas y experiencia en la propia empresa. El número de currículos objeto de análisis varía en función del indicador, según los datos publicados en las webs corporativas. No obstante, con los resultados obtenidos es posible conocer si se cumple con los estándares de igualdad y profesionalidad necesarios para el correcto funcionamiento del sector audiovisual público. El análisis se hizo en los meses de abril y mayo de 2019, para obtener una foto fija de los perfiles de los miembros que componen los órganos de gestión y control de los medios audiovisuales públicos.

Tabla 1. Indicadores y variables de análisis

Indicador	Variables
1. Sexo	Hombre Mujer
2. Edad	18-29 años 30-49 años 50-65 años Más de 65 años
3. Perfil profesional	Periodismo / Comunicación Derecho Letras y Literatura Políticas y Ciencias Sociales Pedagogía / Magisterio Laboral Filosofía Economía Otros
4. Experiencia en dirección y gestión de empresas	Experiencia de al menos un año en órganos de dirección, gestión y/o control de empresas, públicas o privadas. Experiencia de al menos un año como CEO.
5. Experiencia en la propia empresa	Experiencia en órganos de dirección y/o gestión. Experiencia como trabajador.

Ambos objetivos se interrelacionan porque la cualificación y la profesionalidad, junto con otros mecanismos, como la forma de elección o las incompatibilidades, son criterios fundamentales para evitar el continuismo de órganos compuestos por cuotas militantes de los partidos políticos. La paridad es requisito indispensable en el sector público, porque está marcada como objetivo fundamental de la Unión Europea. Y el indicador de la edad permite conocer si se apuesta por perfiles con amplia experiencia a lo largo de los años, pero también si se opta por nuevos perfiles renovados.

Los resultados se ofrecen primero separados y luego comparando los tres modelos de medios.

- En el modelo democrático corporativo, caracterizado por un fuerte desarrollo del profesionalismo y un papel activo del Estado, analizamos los perfiles de los órganos de gobernanza interna de *ARD* y *ZDF* (Alemania), *ORF* (Austria), *RTBF*, *VRT* y *BRF* (Bélgica), *DR* (Dinamarca), *YLE* (Finlandia), *NPO* (Países Bajos) y *SVT* (Suecia).
- En el modelo liberal, con un dominio del mercado en los medios de comunicación, aunque en la Unión Europea tiene una radiotelevisión pública profesional e independiente, analizamos los órganos de la *BBC* (Reino Unido) y *RTÉ* (Irlanda).
- En el modelo pluralista polarizado, localizado en los países del Sur de Europa y caracterizado por tener una baja profesionalización en el periodismo y medios de titularidad pública dependientes política y gubernamentalmente, analizamos *France Télévisions* (Francia), *ERT* (Grecia), *RAI* (Italia), *RTP* (Portugal) y *RTVE* (España).

3. Resultados

3.1. Estructura y principales cambios normativos en los órganos de gobernanza

Los medios audiovisuales públicos de la Unión Europea presentan una estructura de gobernanza diversa, con diferencias sustanciales, aunque coinciden en la necesidad de mejorar su independencia y autonomía, tal como recomiendan varios informes de los últimos años (*European Broadcasting Union*, 2014; *Broggi, et al.*, 2018). Los tres modelos de **Hallin y Mancini** (2004) sirven para analizar los cambios normativos y la estructura de los principales órganos internos de gobernanza de las radiotelevisiónes públicas europeas.

3.2. Modelo democrático corporativo

Las radiotelevisiónes públicas del modelo democrático corporativo de los países del norte y centro de Europa tienen dos tipos de gobernanza, de carácter binario y unitario.

Alemania, Finlandia y Países Bajos

El modelo binario corresponde a Alemania, Finlandia y Países Bajos, y el control de los medios audiovisuales públicos lo ejerce un órgano interno de supervisión o de radiodifusión, integrado por representantes de organizaciones sociales, religiosas, económicas y políticas. Los representantes son elegidos por el Parlamento y por el Gobierno entre personas cualificadas. Además, existe una Junta o Consejo de Administración, más reducida

“ El modelo binario, del norte y centro de Europa y Portugal, es uno de los más idóneos, con competencias diferentes entre un consejo de supervisión interna y un consejo de administración ”

que el organismo anterior, que es elegida por el Consejo de Supervisión. En el caso de la *ZDF* alemana, en la elección de la junta o consejo administrativo participan también los estados federados. El mandato en ambos casos puede coincidir con la duración de la legislatura. El director general en *ARD* y en *ZDF* suele ser elegido por el Consejo de Supervisión, y en *YLE* por el Consejo Administrativo.

Austria, Bélgica, Dinamarca y Suecia

Los países del modelo unitario son Austria, Bélgica, Dinamarca y Suecia. Aquí el Consejo de Administración suele ser nombrado por el Gobierno o Parlamento a propuesta de los partidos políticos o de forma proporcional a su representación.

En el caso sueco existe una fundación elegida por el Parlamento (*Förvaltningsstiftelsen för SR, SVT och UR*), que determina los consejeros de cada entidad pública. En algunos casos, como en *ORF* y *DR*, el Consejo de Administración se elige para un período que coincide con la duración de la legislatura y ese Consejo elige después el director general. En cambio, en la *BRF* de Bélgica la ley prevé un procedimiento abierto y transparente para la elección del director general, que deberá ser ratificado finalmente por el Gobierno.

3.3. Modelo liberal

Reino Unido e Irlanda son los dos países europeos representativos del modelo liberal.

Reino Unido

La *BBC*, que destaca por ser paradigma de organización de calidad y reputación, modificó su gobernanza en 2017. Los cambios más significativos son la supresión de su órgano rector *BBC Trust* (Wilkins, 2016), la creación de un Consejo de Administración reforzado con miembros independientes, ejecutivos y no ejecutivos, y la atribución del control externo al regulador de todos los sectores convergentes, el *Ofcom*, con amplios poderes para investigar y actuar con potestad sancionadora.

La actual *Royal Charter* prevé una Junta o Consejo de Administración formado por catorce miembros, cuatro ejecutivos y diez no ejecutivos. Los no ejecutivos son el presidente, cuatro miembros de las cuatro naciones (Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte) y otros cinco consejeros. El presidente y los miembros no ejecutivos de las naciones son nombrados por la Reina a propuesta de los ministros.

El resto de los consejeros (entre ellos el director general) son nombrados por la propia Junta de la *BBC* a propuesta del Comité de Nombramientos. Todos, ejecutivos y no ejecutivos, deben ser seleccionados para asegurar que colectivamente tengan las habilidades y la experiencia necesarias para garantizar el ejercicio adecuado de las funciones que le corresponden a la *BBC*.

La duración del mandato de los miembros no ejecutivos es de cuatro años como máximo, aunque es posible una ampliación bajo circunstancias especiales, pero deben ser reelegidos después de una propuesta del Consejo y de la Junta. En cambio, los miembros ejecutivos son designados por el tiempo acordado en su nombramiento.

Irlanda

La *RTÉ* mantiene un modelo más tradicional, con riesgos de influencia política (Flynn, 2016). La ley de radiodifusión irlandesa que regula los servicios públicos audiovisuales data del año 2009. Desde el punto de vista de la gobernanza, la Junta está formada por doce miembros, designados por el Gobierno: seis nombrados por el Ejecutivo, a propuesta del ministro competente; cuatro, después de una propuesta previa del Parlamento; uno, entre los trabajadores de la empresa; y el último, el director general, nombrado por la Junta, pero sujeto al consentimiento del Gobierno (Flynn, 2016).

La ley exige a los consejeros de la *RTÉ* experiencia o capacidad demostrada en medios de comunicación, radiodifusión de servicio público, producción, nuevas tecnologías, asuntos laborales, economía o asuntos comerciales, idiomas, arte, música, deportes o cultura, ciencia, ámbito jurídico, actividades sociales, educativas o comunitarias. Su mandato no puede durar más de cinco años y existen incompatibilidades con cargos como diputados en el Parlamento europeo, en el Congreso o en el Senado irlandés.

3.4. Modelo pluralista polarizado

El modelo de los países del Mediterráneo, uno de los más criticados por la falta de independencia de sus medios audiovisuales públicos, ha introducido en los últimos años cambios en los órganos de gobernanza, pero en algunos casos todavía existen reformas pendientes (Francia), lentas y tardías (España e Italia) o realizadas solo parcialmente (Grecia). El caso francés presenta características propias de los modelos democrático corporativo y pluralista polarizado.

Las formas de elección no evitan las interferencias ni las presiones políticas en los medios de titularidad pública, en especial en el modelo mediterráneo

Francia

Reforzó en 2013 la independencia de elección de los responsables de las empresas audiovisuales públicas a través del *Conseil Supérieur de l'Audiotvisuel* (CSA) –con anterioridad eran nombrados por el presidente de la República y su Consejo de Ministros– (Blocman, 2009). El CSA es elegido por los presidentes de las dos cámaras del Parlamento, después de un dictamen aprobado por mayoría de tres quintos de sus respectivos comités, aunque su director es nombrado por el presidente del país (Blocman, 2013). En enero de 2019 el Gobierno anunció una nueva reforma de la organización y gobernanza de los medios públicos de comunicación franceses (*Ministère français de la Culture*, 2019), pero mientras se mantiene la norma de 2013.

El Consejo de Administración de cada una de las entidades públicas (*France Télévisions*, *Radio France* y la *Société en Charge de l'Audiotvisuel Extérieur de la France*) está integrado por el presidente, que es nombrado por el CSA, más catorce, doce y catorce miembros, respectivamente. Sus perfiles son un diputado y un senador designados por las comisiones responsables de los asuntos culturales en cada asamblea, cuatro o cinco representantes del Estado, cuatro o cinco miembros independientes nombrados por el CSA y dos empleados de las entidades. Su mandato es de cinco años.

Grecia

La reapertura en julio de 2013 de los medios audiovisuales públicos griegos, tras el cierre de la antigua *ERT* por el colapso económico del país, incluía la propuesta de creación de un Consejo de Supervisión para garantizar mayor independencia y un comité especial internacional para seleccionar los candidatos que formarían parte de su gobernanza. En este proceso estaba previsto un concurso público para cada uno de los puestos y los diez candidatos del Consejo de Supervisión con mayor puntuación serían enviados al ministro responsable de la Radiodifusión Pública para la selección final. El director y los miembros de la Junta de Administración serían elegidos por el Consejo de Supervisión entre los candidatos con mayor puntuación (Economou, 2013).

Sin embargo, posteriormente se ha aprobado una ley muy diferente a la norma inicial de 2013, con cambios significativos: supresión del Consejo de Supervisión; reorganización de la Junta de Administración, que ahora consta de siete miembros (presidente, director general, tres miembros expertos en cuestiones audiovisuales y dos representantes elegidos por los empleados); y cambio en la forma de elección de los cinco primeros miembros, a través de una convocatoria pública supervisada por el Ministerio competente, después de escuchar la opinión de la Comisión Parlamentaria de Instituciones y Transparencia (Economou, 2015).

Italia

En 2015 se aprobó la reforma de la *RAI* y del servicio público de radiotelevisión. En la nueva normativa el acuerdo de servicio público entre la *RAI* y el Gobierno italiano cambia las condiciones vigentes desde 2005 y pasa de tres a cinco años. El Consejo de Administración se reduce de nueve a siete miembros, dos elegidos por el Congreso, dos por el Senado, dos por el Consejo de Ministros, a propuesta del ministro de Economía y Finanzas, y uno por los empleados de la *RAI*. Los que son elegidos por el Congreso y por el Senado deben presentar su candidatura en un proceso abierto de selección. También se introduce como novedad la necesidad de aplicar criterios de igualdad entre hombres y mujeres, y profesionalidad y experiencia comprobada en el ámbito jurídico, financiero, industrial y cultural.

El sistema de selección de candidatos para el Consejo de Administración y para la dirección de la *RAI* fue sometido a un proceso de presentación y evaluación pública de candidatos, como se hizo también en España, pero en ambos casos, hasta el momento, acabó en bloqueo o en un reparto para satisfacer los intereses de los partidos políticos. Al final del verano de 2018 un pacto a tres bandas entre *Liga Norte*, *Movimiento 5 Estrellas* y *Forza Italia* permitió elegir al presidente del Consejo de Administración (Marcello Foa), al administrador gerente (Fabrizio Sallini) y al resto de miembros, a pesar de las críticas de los sindicatos por el incumplimiento político de “elegir una *RAI* libre e independiente de los partidos” (*Quotidiano.net*, 2018).

España

En 2006 se aprobó la *Ley 17/2006, de la Radio y la Televisión de Titularidad Estatal* que puso fin a una norma obsoleta, vigente durante más de veinticinco años, y se abrió un período de mayor independencia en la corporación *RTVE* (Zallo, 2010; Bustamante, 2013), a través de órganos de gobernanza internos más profesionales y más autónomos del poder político. De los doce miembros que integran el Consejo de Administración, ocho pasan a ser designados por el Congreso (dos de ellos propuestos por los dos sindicatos más representativos a nivel estatal con implantación en la Corporación y sus sociedades), y cuatro por el Senado. Entre los doce consejeros electos, el Congreso designa por mayoría de dos tercios al presidente de la Corporación *RTVE* y del Consejo. Además, la ley de 2006 contempla un mandato de 6 años para que no coincida con la duración de la legislatura.

Los cambios realizados durante el gobierno del *Partido Popular* recortaron la independencia de *RTVE*. En 2012 se modificó el régimen de administración de la Corporación *RTVE* de 2006 (*Decreto-Ley 15/2012*), y los doce consejeros pasaron a ser nueve, cinco elegidos por el Congreso y cuatro por el Senado. Se eliminaron los que correspondían a la propuesta de los sindicatos. Con la nueva norma, el presidente es elegido por el Congreso de los Diputados por mayoría de dos tercios, pero si en la primera votación no se alcanza la mayoría requerida, en la segunda votación es suficiente la mayoría absoluta.

En 2017 se reabre el debate con la aprobación de la Ley 5/2017, que incluye importantes cambios para mejorar la independencia de la *Corporación RTVE* y el pluralismo en la elección parlamentaria de sus órganos. Ahora el Consejo de Administración pasa a estar formado por diez miembros, seis elegidos por el Congreso y cuatro por el Senado. Además, se contempla que en los tres meses siguientes a su entrada en vigor, se aprobará la normativa para la selección de los miembros del Consejo de Administración y del presidente de la *Corporación RTVE*, por concurso público, con la participación de un comité de expertos designado por los grupos parlamentarios. La propuesta tiene que ser refrendada por una comisión mixta (Congreso y Senado), con unos requisitos previos que ponderarán, solo en parte, la propuesta de cada grupo político. Al concurso se presentaron 103 candidatos y pasaron a la segunda fase cuatro mujeres y dieciséis hombres, pero una veintena de aspirantes recurrieron los resultados por disconformidad con los criterios aplicados.

En 2018, debido al bloqueo existente para la convocatoria del concurso público, se aprobó el *Real decreto-ley 4/2018*, de 22 de junio, por el que se concretó con carácter urgente el régimen jurídico aplicable a la designación del Consejo de Administración de la *Corporación RTVE* y de su presidente. Esta ley permitió al Gobierno de Pedro Sánchez nombrar como administradora provisional única a la periodista Rosa María Mateo (después de haber barajado el *PSOE* y *Podemos* otros nombres), que es quien se encarga de la administración y representación de la *Corporación* hasta que se produzcan los nombramientos de los consejeros.

Portugal

Los cambios en la gobernanza de la *RTP* portuguesa han sido pocos en los últimos años. Actualmente mantiene un modelo binario, semejante al de algunos medios audiovisuales del norte y centro de Europa. Desde 2014 tiene un Consejo General Independiente como órgano supervisor, con un mandato de seis años y formado por seis miembros, elegidos entre personalidades con experiencia profesional relevante e indiscutible, con credibilidad y méritos de idoneidad reconocidos, garantizando, además, una representación geográfica, cultural y de género adecuada.

El Gobierno y el Consejo de Opinión de la *RTP* proponen cada uno a dos miembros y éstos proponen a los otros dos. Luego, de estas propuestas se da conocimiento a la Entidad Reguladora de la Comunicación Social para que se pronuncie sobre el cumplimiento de los requisitos señalados legalmente.

El Consejo de Administración de la entidad está formado por tres miembros, un presidente y dos vocales, propuestos por el Consejo General Independiente, después de ser oídos en la Asamblea de la República.

3.5. Características de los directores y los Consejos de Administración

3.5.1. Igualdad entre hombres y mujeres

Uno de los retos de la Unión Europea es la promoción de la igualdad. Estados como Italia, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Eslovenia, España, Croacia, Finlandia, Polonia, Eslovaquia y Reino Unido ya han adoptado medidas para que exista equilibrio en los equipos de trabajo que toman las decisiones que condicionan la vida pública. Aun así, las mujeres solo representan el 21% de los miembros de los consejos de administración de las empresas cotizadas más importantes (*Comisión Europea*, 2016).

Los datos del gráfico número 1 demuestran que, en general, los consejos de administración y supervisión de los medios audiovisuales públicos no cumplen con la paridad de género (61% hombres y 39% mujeres). En ninguno de los tres modelos analizados existe una igualdad real. En el liberal es donde hay un mayor acercamiento a la paridad (56% hombres y 44% mujeres). Tampoco hay igualdad de género en los puestos directivos (68% hombres y 32% mujeres), salvo en el modelo liberal.

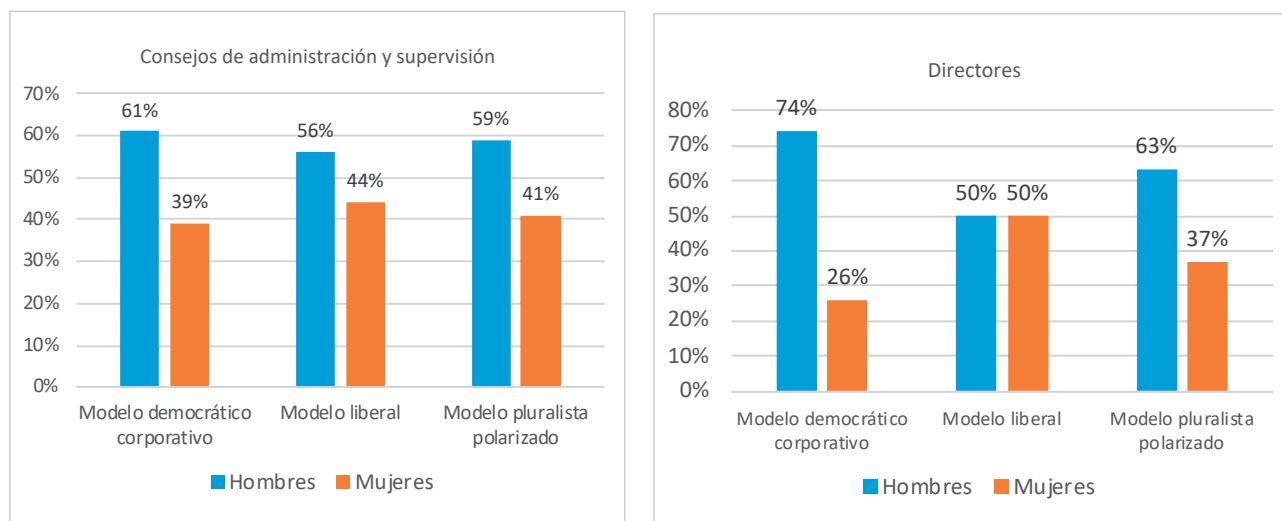


Gráfico 1. Igualdad entre hombres y mujeres: Consejos y Directores

3.5.2. Edad

El 47% de los consejeros de administración y supervisión de las radiotelevisiões públicas europeas tiene entre 50 y 65 años, y el 33% más de 65. Solo un 20% tiene entre 30 y 49 años, y ninguno entre 18 y 29. Y en el caso de los directores generales, el 79% tiene edades comprendidas entre 50 y 65 años, el 12% más de 65 años y el 9% entre 30 y 49 años, según consta en los currículos de las webs corporativas de los medios audiovisuales públicos. Estos resultados, que son muy similares en los tres modelos analizados, demuestran que la exigencia de incorporar consejeros con una dilatada trayectoria profesional, y con amplia experiencia en la dirección o presidencia de empresas, dificulta el acceso a los jóvenes a puestos de gobernanza en las radiotelevisiões públicas.

La elevada edad media de consejeros y gestores, y el desequilibrio en la igualdad de género son dos debilidades importantes de los medios públicos frente a la sociedad actual

3.5.3. Perfiles profesionales

En los perfiles profesionales de los tres modelos destacan los consejeros con formación en Economía (21%), seguidos por los de Derecho (19%), Periodismo (17%), Ciencias Políticas y Sociales (12%), Pedagogía y Magisterio (7%), ámbito Socio-laboral (5%), Literatura y Letras (5%) y Filosofía (3%). Los datos están obtenidos de los perfiles dominantes de los consejeros y algunos de ellos tienen varias especializaciones, lo que dificulta la agrupación en porcentajes homogéneos.

Al comparar los perfiles de los tres modelos se observan diferencias sustanciales, como se refleja en el gráfico número 2. En el modelo liberal sobresalen los consejeros con formación en Economía o Finanzas (56%) con respecto a los especializados en otras disciplinas como Ciencias Políticas y Sociales (20%), Letras y Literatura (16%), Periodismo (12%), Filosofía (8%), Derecho (4%) y Magisterio (4%). En el modelo democrático corporativo destacan los consejeros con formación en Derecho (20%) y Economía (18%). El resto está especializado en Periodismo y Ciencias Políticas (12%), ámbito socio-laboral (8%), Pedagogía y Magisterio (7%), Literatura y Letras (3%) y Filosofía (2%).

En los países del modelo mediterráneo, excepto en Portugal, se observa una tendencia diferente porque predominan los consejeros con formación en Periodismo (47%), seguidos de los especializados en Economía (18%), Derecho (16%), Ciencias Políticas y Sociales (12%), Literatura y Letras (8%), Pedagogía y Magisterio (4%) y Socio-laboral y Filosofía (2%). Además, en los modelos del norte y centro de Europa, liberal y pluralista polarizado el 14%, 28% y 16%, respectivamente, tiene formación en Otros (Ciencias Naturales o Ingenierías).

En el sistema binario, que distingue entre un Consejo de Administración y un Consejo de Supervisión, no se aprecian diferencias importantes en el perfil de los miembros que integran cada organismo, excepto en el caso de la RTP, donde el 100% de los miembros del Consejo de Administración tiene formación en Economía. En el Consejo General Independiente (denominación del Consejo de Supervisión portugués), con funciones de control y fiscalización, hay especialización en Periodismo (17%), Derecho (17%), Letras y Literatura (17%), Ciencias Políticas y Sociales (17%) y Otros (33%).

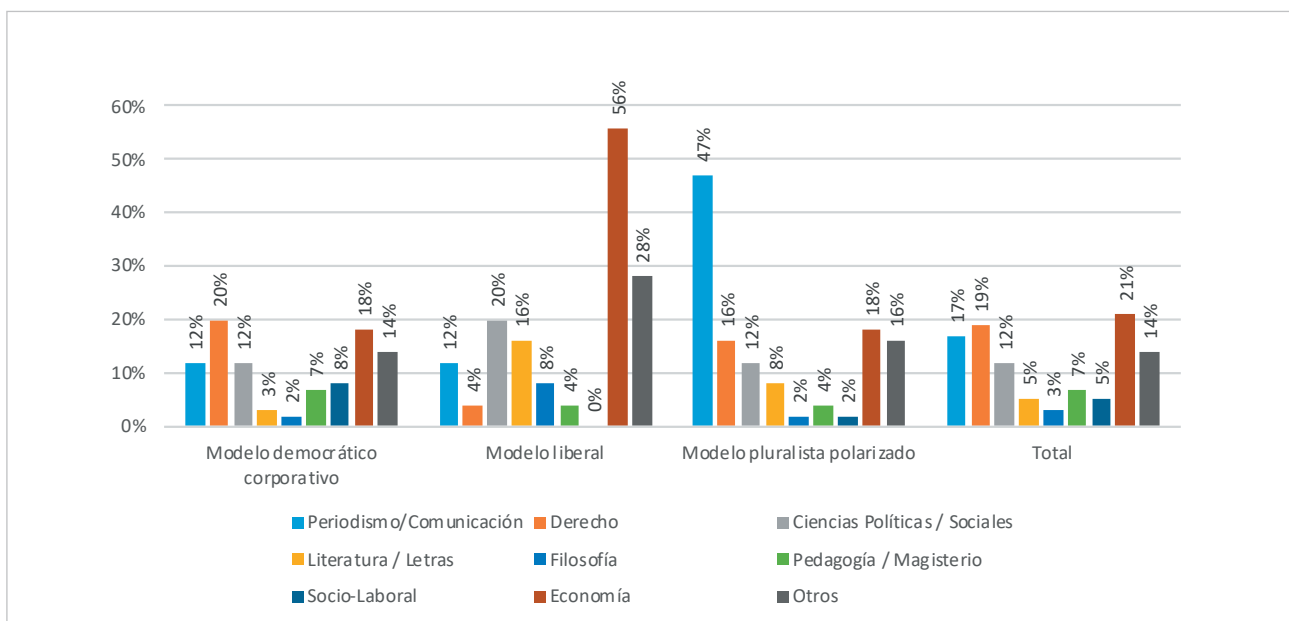


Gráfico 2. Perfil profesional de los consejeros de los medios audiovisuales públicos de la UE

El perfil de los directores de los medios audiovisuales de titularidad pública de la UE es variado, como se puede comprobar en el gráfico número 3. El 35% tiene formación en Periodismo, el 30% en Derecho, el 24% en Ciencias políticas y sociales, el 22% estudiaron Economía, el 5% Literatura y Letras, un porcentaje que coincide con los procedentes de Filosofía, y el 3% Magisterio. Pero también existe un número elevado de directores con otras formaciones, como Ingeniería o Ciencias Naturales (22%).

El perfil general de consejero y gestor es el de un hombre, de más de 50 años, o incluso más de 65, especializado en Derecho, Economía y Ciencia Política

En este apartado se observan diferencias sustanciales entre los tres modelos analizados. En el modelo democrático corporativo el 42% de los directores están especializados en Derecho, en el modelo liberal el 100% procede de Ciencias Sociales y Políticas, y un 50% tiene, además, formación en Economía. En el modelo pluralista polarizado abundan los profesionales en Periodismo (50%).

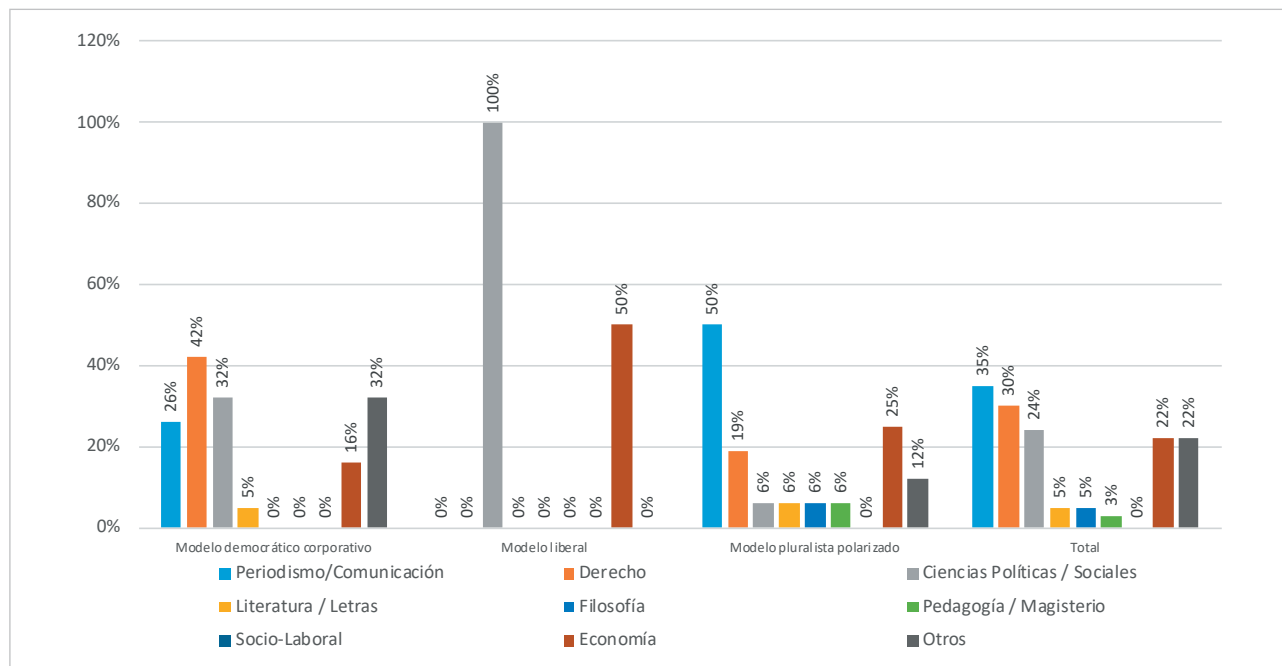


Gráfico 3. Perfil profesional de los directores de los medios audiovisuales públicos de la UE

3.5.4. Experiencia en presidencia o dirección de empresas

Al analizar la experiencia en dirección y/o presidencia de entidades, públicas y/o privadas, comprobamos que el 77% de los consejeros ha ocupado algún cargo directivo antes, pero solo un 29% ha desempeñado tareas en la dirección ejecutiva de una empresa (CEO). En este sentido, se aprecian diferencias importantes entre los tres modelos analizados.

En el sistema liberal predominan los consejeros con experiencia como CEO (72%), en los medios audiovisuales de titularidad pública del modelo pluralista polarizado alcanzan el 49%, pero en las radiotelevisiónes del norte y centro de Europa este mérito solo aparece en el perfil del 32% de los consejeros de administración, y en el 18% de los consejos de supervisión en los países con sistema binario. No obstante, hay que diferenciar el caso finlandés. En este país el 75% de los miembros de la Junta de Administración tiene un perfil con amplia experiencia en dirección ejecutiva, aunque sólo el 9% de los miembros del consejo de supervisión tiene una trayectoria similar. Y en Portugal, el único país del sistema pluralista polarizado que tiene el sistema binario, el 100% de la Junta de Administración tiene experiencia relevante en presidencia y/o dirección ejecutiva de empresas, mientras que en el Consejo General Independiente el 50% tiene trayectoria profesional como CEO.

El 92% de las personas que ocupan el puesto de director en los tres modelos analizados tienen una amplia experiencia en presidencia y/o dirección de empresas, y el 57% también acreditan especialización como CEOs. En los sistemas liberal y mediterráneo se apuesta por perfiles que han ocupado previamente algún cargo de dirección o gestión en la propia empresa pública, mientras que en el modelo del norte y centro de Europa se prefiere a directores que hayan trabajado con anterioridad como periodistas en la propia radiotelevisión pública.

4. Discusión y conclusiones

Los datos obtenidos en el análisis de los procedimientos de selección, elección y perfil de los órganos de gobernanza de las radiotelevisiónes públicas europeas aportan las siguientes conclusiones, que confirman las hipótesis planteadas:

En general y en la práctica, el sistema de elección establecido por las distintas leyes y normas de regulación, a pesar de las reformas y demandas de independencia, sigue centralizado y dominado por el engranaje político, con diversos grados de

intervención de los gobiernos y de los partidos. Hay presencia de puertas giratorias entre las responsabilidades políticas anteriores y posteriores y el paso por los órganos de los medios audiovisuales públicos. La vigencia de mandato de los órganos de la mayoría de los países no está aislada de los periodos de cada una de las legislaturas (López-Cepeda, 2012).

Las formas de elección no evitan las interferencias ni las presiones políticas en los medios de titularidad pública, en especial en el modelo pluralista polarizado. El proceso selectivo y evaluador de candidatos mediante convocatoria pública sigue presentando problemas de politización y partidismo en el modelo mediterráneo, con bloqueos y críticas a la selección. Esto demuestra que sin voluntad política no es posible una gobernanza independiente, transparente y cualificada. De hecho, tradicionalmente se ha considerado que en los sistemas liberal y del norte y centro de Europa los medios de titularidad pública son más profesionales e independientes, mientras que el sistema pluralista polarizado es objeto de críticas por su politización y falta de especialización.

Los datos reflejan que el perfil general de los consejeros o gestores de los medios audiovisuales públicos en la Unión Europea es el de un hombre, con edad superior a 50 años, o incluso más de 65, especializado en Derecho y Economía. No existe igualdad real en la mayoría de los consejos de administración, ni en la dirección de las empresas públicas analizadas, algo que pone en entredicho las principales políticas sobre paridad de la Unión Europea. Los datos de la edad media de los consejeros y directivos, y el desequilibrio en la igualdad de género son llamativos y ponen en evidencia dos debilidades importantes de los medios públicos frente a la sociedad actual: la cuestión de la paridad y la necesidad de reconectar con las audiencias jóvenes, que están huyendo hacia las redes y las plataformas digitales.

La cualificación y profesionalidad de los miembros de los órganos de gobernanza interna de la radiotelevisión pública presenta diferencias según los tres modelos analizados. Se puede afirmar que el binario (aplicado en el norte y centro de Europa, pero también en Portugal) es uno de los más idóneos, con competencias y perfiles diferentes entre un Consejo de Supervisión Interno (con especialización en una amplia variedad de disciplinas relacionadas con los medios audiovisuales) y un Consejo de Administración (con expertos, fundamentalmente en gestión) que, junto con el director general, ejerce funciones de gestión y dirección. De este modo se consigue una gobernanza interna, con órganos especializados que fiscalizan el funcionamiento de la radiotelevisión pública y, de forma separada, consejos que gestionan y administran los presupuestos. Es un modelo asimilable al del Trust de la BBC (Reino Unido), independiente de la gestión de la empresa, que ha desaparecido tras la última modificación de la corporación británica.

Pese a la demanda de dar más vitalidad a los órganos de participación y representación social (consejos asesores o de audiencias, del modelo pluralista polarizado o liberal, respectivamente), (Azurmendi; Muñoz-Saldaña, 2016, p. 804), su composición y funcionamiento siguen siendo más burocráticos que operativos y eficientes. Igualmente sería interesante incorporar perfiles profesionales procedentes del entorno digital por la importancia que tienen los medios audiovisuales públicos como motor e impulso de la convergencia mediática, muy condicionada por las tecnologías y por las plataformas.

Los resultados sirven para reflexionar sobre la idoneidad de los perfiles en un momento en el que en algunos países, como en España, se está discutiendo qué profesionales son más idóneos para ocupar el puesto de director y de consejeros de los medios audiovisuales públicos.

5. Referencias

Ala-Fossi, Marko (2012). "Social obsolescence of the TV fee and the financial crisis of Finnish Public Service Media". *Journal of media business studies*, v. 9, n. 1, pp. 33-54.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2012.11073535>

Azurmendi, Ana; Muñoz-Saldaña, Mercedes (2016). "Participación del público en televisiones públicas autonómicas: una propuesta a partir de la reforma 2016 de la BBC". *El profesional de la información*, v. 25, n. 5, pp. 803-813.
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.sep.11>

Azurmendi, Ana; Muñoz-Saldaña, Mercedes; Ortega-Mohedano, Félix (2018). "Independencia de los políticos y participación de los ciudadanos: dos demandas del Servicio Público Audiovisual en el entorno digital en España". *Communication & society*, v. 31, n. 3, pp. 111-140.
<http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/55795/1/azurmendi.pdf>

Benson, Rodney; Powers, Matthew; Neff, Timothy (2017). "Public media autonomy and accountability: best and worst policy practices in 12 leading democracies". *International journal of communication*, n. 11, pp. 1-22.
<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4779/1884>

Betzel, Marcel (2007). "Public service broadcasting in Europe: distinctiveness, remit and programme content obligations". In: De Bens, Els (ed.). *Media between culture and commerce*. Bristol, UK; Chicago, USA: Intellect, pp.142-150. ISBN: 978 1 84150 165 9

Blocman, Amèlie (2009). "La réforme de l'audiovisuel adoptée et promulguée". *IRIS: Legal observations of the European Audiovisual Observatory*, n. 4, pp. 10-11.
http://merlin.obs.coe.int/iris_online/iris_2009/4.pdf.fr

- Blocman, Amélie** (2013). "Presentation of bill on the independence of the public audiovisual sector". *IRIS: legal observations of the European Audiovisual Observatory*, n. 6.
<http://merlin.obs.coe.int/newsletter.php?year=2013&issue=6>
- Brogi, Elda; Nenadic, Iva; Parcu, Pier-Luigi; Viola-De-Azevedo-Cunha, Mario** (2018). *Monitoring media pluralism in Europe: application of the media pluralism monitor 2017 in the European Union, Fyrom, Serbia & Turkey. 2018 policy report*. European University Institute.
http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/60773/CMPF_PolicyReport2017.pdf
- Bustamante, Enrique** (2013). *Historia de la radio y la televisión en España. Una asignatura pendiente de la democracia*. Barcelona: Gedisa. ISBN: 978 84 9784 7629 9
- Caffarel-Serra, Carmen; García-de-Castro, Mario** (2017). "Futuro de la televisión pública nacional y autonómica en España. Propuesta de los partidos políticos en las elecciones de 2015 y 2016". *Revista mediterránea de comunicación*, v. 8, n. 1, pp. 105-119.
<https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2017.8.1.8>
- Campos-Freire, Francisco; López-Golán, Mónica; Rodríguez-Castro, Marta** (2018). "Propuesta de indicadores de regulación y gobernanza del servicio audiovisual público europeo". *Redmarka. Revista de marketing aplicado*, v. 1, n. 20, pp. 5-38.
<https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.020.4800>
- Campos-Freire, Francisco; Soengas-Pérez, Xosé; Rodríguez-Castro, Marta** (2018). "Indicadores de evaluación de los servicios informativos de la radiotelevisión pública". *El profesional de la información*, v. 27, n. 2, pp. 267-277.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.mar.05>
- Campos-Freire, Francisco; Valencia-Bermúdez, Andrea** (2017). "Los retos de la gobernanza, financiación y valor de las radiotelevisiónes públicas". En: Marzal-Felici, Javier; López-Rabadán, Pablo; Izquierdo-Castillo, Jéssica (eds.). *Los medios de comunicación públicos de proximidad en Europa*. Valencia: Tirant Humanidades, pp. 105-141. ISBN: 978 84 16786 10 7
- Child, John** (1972). "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice". *Sociology*, v. 6, n. 1, pp. 1-22.
<https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Comisión Europea (2016). *Compromiso estratégico para la igualdad entre hombres y mujeres 2016-2019*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. ISBN: 978 92 79 53438 6
<https://doi.org/10.2838/24843>
- Connolly, Sara; Hargreaves-Heap, Shaun-Patrick** (2007). "Cross country differences in trust in television and the governance of public broadcasters". *Kyklos*, v. 60, n. 1, pp. 3-14.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2007.00356.x>
- Council of Europe (CoE) (1996). *Recommendation R(96)10 of the Committee of Ministers to member states on the guarantee of the independence of public service broadcasting*.
<https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=090000168050c770>
- Council of Europe (CoE) (2006). *Declaration of the Committee of Ministers on the guarantee of the independence of public service broadcasting in the member states*.
<https://rm.coe.int/16805d7431>
- Council of Europe (CoE) (2007). *Recommendation CM/Rec (2007)2 of the Committee of Ministers to member states on media pluralism and diversity of media content*.
https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016805d6be3
- Council of Europe (CoE) (2012). *Recommendation R (2012)1 of the Committee of Ministers on public service media governance*.
https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805cb4b4
- Curran, James; Iyengar, Shanto; Brind-Lund, Anker; Salovaara-Moring, Inka** (2009). "Media system, public knowledge and democracy: A comparative study". *European journal of communication*, v. 24, n. 1, pp. 5-26.
<https://doi.org/10.1177/0267323108098943>
- D'Arma, Alessandro** (2017). "Italia: Políticas sobre concentración y medios públicos". En: Fernández-Alonso, Isabel (ed.). *Austeridad y clientelismo. Política audiovisual en España en el contexto mediterráneo y de la crisis financiera*. Barcelona: Gedisa, pp. 19-38. ISBN: 978 84 16919 02 4
- Debrett, Mary** (2010). *Reinventing public service television for the digital future*. Bristol, UK; Chicago, USA: Intellect. ISBN: 978 1 84150 321 9
- Donders, Karen; Van-den-Bulck, Hilde** (2016). "Decline and fall of public service media values in the international content acquisition market: An analysis of small public broadcasters acquiring BBC Worldwide content". *European journal of communication*, v. 31, n. 3, pp. 299-316.

<https://doi.org/10.1177/0267323116635833>

Economou, Alexandros (2013). "Parliament adopts law to establish new public service broadcaster". *IRIS: Legal observations of the European Audiovisual Observatory*, n. 9.

<http://merlin.obs.coe.int/newsletter.php?year=2013&issue=9>

Economou, Alexandros (2015). "New act on public broadcaster". *IRIS: Legal observations of the European Audiovisual Observatory*, n. 6.

<http://merlin.obs.coe.int/newsletter.php?year=2015&issue=6>

European Audiovisual Observatory (2018). *Yearbook 2018. Television, VOD, cinema and video in 40 European States: markets and players, services and usage*.

<https://yearbook.obs.coe.int>

European Broadcasting Union (EBU) (2012). *PSM Funding*. Ginebra: EBU Press.

<https://www.ebu.ch/mis>

European Broadcasting Union (EBU) (2013). *Empowering society: A declaration on the core values of public service media*. Geneva: EBU.

https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/EBU-Empowering-Society_EN.pdf

European Broadcasting Union (EBU) (2014). *Public service values. Editorial principles and guidelines*. Geneva: EBU.

<https://www.ebu.ch/publications/public-service-values-editorial>

European Broadcasting Union (EBU) (2016). *Funding of Public Service Media 2015. Media Intelligence Service (MIS)*. Geneva: EBU.

<https://www.ebu.ch/mis>

Fernández-Alonso, Isabel; Fernández-Viso, Ana (2012). "Internal pluralism in the governance of public service broadcasters in Spain and the role of social groups and professionals. The case of RTVE". *Comunicación y sociedad*, v. 25, n. 2, pp. 203-230.

<http://dadun.unav.edu/handle/10171/27961>

Fernández-Viso, Ana; Fernández-Alonso, Isabel (2019). "Political interference in the Spanish and Catalan public service media: attempts to reform and resistance to change (2006–2017)". In: Polonska, Eva; Beckett, Eva (eds.). *Public service broadcasting and media systems in troubled European democracies*. London, UK: Palgrave Macmillan. ISBN: 978 3 030 02710 0

Flynn, Roderick (2016). *Media pluralism monitor 2016. Monitoring risks for media pluralism in the EU and beyond. Country report: Ireland*. European University Institute.

http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/46800/Ireland_EN.pdf

Green, Murray (2016). "Regulating for independence in public service and community media in a networked society: some comparative considerations". In: *Re-visionary interpretations of the public enterprise (RIPE)*.

<http://ripeat.org/library/2016/7005-regulating-independence-public-service-and-community-media-networked-society-some>

Hallin, Daniel; Mancini, Paolo (2004). *Comparing media systems. Three models of media and politics*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN: 978 0 521 54308 8

Hallin, Daniel; Mancini, Paolo (2012). *Comparing media systems beyond the Western world*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN: 978 1 107 69954 0

Horz, Christine (2016). "PSM and participatory audience initiatives in Europe". In: *Re-visionary interpretations of the public enterprise (RIPE) 2016*.

http://www.ripeat.org/library/RIPE%402016_Paper_Horz.pdf

Humanes, María-Luisa; Fernández-Alonso, Isabel (2015). "Pluralismo informativo y medios públicos. La involución de TVE en el contexto del cambio político (2012-2013)". *Revista latina de comunicación social*, n. 70, pp. 270-287.

<https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1046>

Iosifidis, Petros (2010). "Pluralism and funding of public service broadcasting across Europe". In: Iosifidis, Petros (ed.). *Reinventing public service communication*. London, UK: Palgrave Macmillan, pp. 23-35. ISBN: 978 1 349 31102 6

https://doi.org/10.1057/9780230277113_3

Juanatey-Boga, Óscar; Martínez-Fernández, Valentín-Alejandro; Rodríguez-Castro, Marta (2018). "La Europa de dos velocidades reflejada en la financiación del servicio audiovisual público: un análisis basado en los presupuestos". *Revista latina de comunicación social*, n. 73, pp. 1054-1071.

<https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1296>

Karppinen, Kari; Moe, Hallvard (2016). "What we talk when talk about 'media independence'". *Javnost-The public*, v. 23, n. 2, pp. 105-119.

<https://doi.org/10.1080/13183222.2016.1162986>

- López-Cepeda, Ana-María** (2012). "Modelos audiovisuales públicos en España. Perfil profesional, empresarial y político de sus principales órganos internos de gestión". *Comunicación y sociedad*, v. 25, n. 1, pp. 399-427.
<http://dadun.unav.edu/handle/10171/27374>
- López-Cepeda, Ana-María** (2015). *Nuevos y viejos paradigmas de la televisión pública. Alternativas a su gobierno y (des) control*. Salamanca: Comunicación Social. ISBN: 978 8 415 54490 6
- Lowe, Gregory F.; Berg, Christian E.** (2013). "The funding of public service media: A matter of value and values". *The international journal on media management*, v. 15, n. 2, pp. 77-97.
<https://doi.org/10.1080/14241277.2012.748663>
- Masip, Pere; Ruiz, Carlos; Suau, Jaume; García-Castillejo, Ángel** (2017). *Media pluralism monitor 2016. Monitoring risks for media pluralism in the EU and beyond. Country report: Spain*. European University Institute.
http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/46812/Cover_Spain_rev2EN.pdf?sequence=1
- Ministère français de la culture (2019). *Discours de Franck Riester, ministre de la Culture, prononcé à l'occasion de la cérémonie des voeux aux professionnels de la culture, jeudi 31 janvier 2019*.
<http://www.culture.gouv.fr/Presse/Discours/Discours-de-Franck-Riester-ministre-de-la-Culture-prononce-a-l-occasion-de-la-ceremonie-des-voeux-aux-professionnels-de-la-culture-jeudi-31-janvier-2019>
- Moe, Hallvard** (2010). "Governing public service broadcasting: 'Public value tests' in different national contexts". *Communication, culture & critique*, v. 3, n. 2, pp. 207-223.
<https://doi.org/10.1111/j.1753-9137.2010.01067.x>
- Naciones Unidas (2006). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo. Orientación sobre buenas prácticas para la presentación de información sobre la gobernanza de las empresas*.
https://unctad.org/es/Docs/iteteb20063_sp.pdf
- Ojer, Teresa** (2011). "El papel del gobierno corporativo en la buena gestión de las empresas públicas de televisión: El caso de RTVE". *Anàlisi*, n. 43, pp. 59-71.
<https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/viewFile/248755/333001>
- Papathanassopolus, Stylianos** (2017). "Grecia: desregulación y cierre de los medios públicos". En: Fernández-Alonso, Isabel (ed.). *Austeridad y clientelismo. Política audiovisual en España en el contexto mediterráneo y de la crisis financiera*. Barcelona: Gedisa, pp. 39-50. ISBN: 978 84 16919 02 4
- Ploch, Magdalena** (2017). "An integrated model for public service media governance based on participatory governance and actor-centered institutionalism: Initial application to the independence of the Polish public broadcaster TVP S.A.". *Central European journal of communication*, n. 2, pp. 193-209.
[https://doi.org/10.19195/1899-5101.10.2\(19\).3](https://doi.org/10.19195/1899-5101.10.2(19).3)
- Psychogiopolou, Evangelia; Anagnostou, Dia; Craufurd-Smith, Rachael; Stolte, Yolande** (2017). "The freedom and independence of public service media in Europe: International standards and their domestic implementation". *International journal of communication*, n. 11, pp. 1936-1955.
<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/5965/2017>
- Quotidiano.net (2018). RAI, Marcello Foa presidente e Fabrizio Sallini ad.
<https://www.quotidiano.net/politica/rai-foa-salini-1.4060222>
- Schulz, Wolfgang** (2013). "Approaches to independence". In: Schulz, Wolfgang; Valcke, Peggy; Irion, Kristina (eds.). *The independence of the media and its regulatory agencies*. Bristol: UK; Chicago, USA: Intellect, pp. 36-49. ISBN: 978 1 78320 321 5
- Simunjak, Maja** (2016). "Monitoring political independence of public service media: comparative analysis across 19 European Union Member States". *Journal of media business studies*, v. 13, n. 3, pp. 153-169.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2016.1227529>
- Thomass, Barbara** (2016). "Public service media, civil society and transparency". *International journal of digital television*, v. 7, n. 3, pp. 297-313.
https://doi.org/10.1386/jdtv.7.3.297_1
- Tolvanen, Kristiina; Olkkonen, Laura; Luoma-aho, Vilma** (2013). "The legitimacy of the media industry - What do advertisers expect?". *Journal of media business studies*, v. 10, n. 2, pp. 17-37.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2013.11073562>
- Wilkins, Julian** (2016). "White Paper sets out proposed reforms to the BBC Royal Charter". *IRIS: Legal observations of the European Audiovisual Observatory*, n. 7.
<http://merlin.obs.coe.int/newsletter.php?year=2016&issue=7>
- Zallo, Ramón** (2010). "La política de Comunicación Audiovisual del gobierno socialista (2004-2009): un giro neoliberal". *Revista latina de comunicación social*, n. 65, pp. 14-29.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-65-2010-880-014-029>