

Espejo de Monografías

ISSN: 2660-4213 Número 21, año 2023. URL: espejodemonografias.comunicacionsocial.es

MONOGRAFÍAS DE ACCESO ABIERTO
OPEN ACCESS MONOGRAPHS

COMUNICACIÓN SOCIAL
ediciones y publicaciones

ISBN 978-84-17600-96-9

Innovar en innovación televisiva

Análisis de casos de éxito en los medios públicos europeos (2023)

César Feiras Ceide; José Miguel Túnéz López;
Marta Rodríguez Castro (editores)

Separata

Capítulo 6

Título del Capítulo

«La innovación infinita. Nuevos retos y dualidades en los Medios públicos europeos»

Autoría

Juan Carlos Miguel de Bustos;
Jessica Izquierdo Castillo;
Miguel Ángel Casado

Cómo citar este Capítulo

Miguel de Bustos, J.C.; Izquierdo Castillo, J.; Casado, M.Á. (2023): «La innovación infinita. Nuevos retos y dualidades en los Medios públicos europeos». En Feiras Ceide, C.; Túnéz López, J.M.; Rodríguez Castro, M. (eds.), *Innovar en innovación televisiva. Análisis de casos de éxito en los medios públicos europeos*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. ISBN: 978-84-17600-96-9

D.O.I.:

<https://doi.org/10.52495/c6.emcs.21.p107>



El libro *Innovar en innovación televisiva. Análisis de casos de éxito en los medios públicos europeos* está integrado en la colección «Periodística» de Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Los Medios de Servicio Público intentan ser relevantes para los ciudadanos, en medio de una tormenta perfecta contra ellos en la que se cuestionan su financiación, su independencia editorial, su papel en la sociedad y su existencia en sí misma.

Innovar en innovación televisiva aborda un rastreo sobre la actividad de las principales radiotelevisiónes públicas de Europa para extraer un listado de casos de éxito de innovación en informativos que han sido posteriormente analizados por un amplio grupo de expertos académicos.

La construcción de una obra de estas características permite extraer una radiografía del estado actual de la innovación en los contenidos informativos, listando y analizando proyectos que renuevan tanto los procesos de producción de noticias, de distribución, como los formatos, equipos de trabajo, objetivos, y públicos destinatarios. Se analizan los canales empleados para alcanzar a las audiencias, el código comunicativo empleado, las narrativas establecidas, y los elementos que convergen en una comunicación fluida, multiplataforma, líquida y multisoporte. 29 autores de 14 centros universitarios e investigadores desgranar en este libro iniciativas de innovación desarrolladas por los Medios de Servicio Público europeos, con especial énfasis en el ámbito informativo; analizan a la vez que ponen tareas a los medios: colocar a los usuarios en el centro, adoptar una mentalidad digital de productos y servicios, implementar un liderazgo efectivo y transformacional y armar una estrategia basada en datos.

Sumario

Prólogo. Inno¿vamos?: Tareas pendientes en la innovación existencial de los medios <i>por Urbano García Alonso</i>	11
--	----

BLOQUE I

La innovación en los medios de servicio público europeos

Introducción. Creatividad y experimentación como aceleradores del cambio <i>por César Fieiras Ceide; José Miguel Túñez López; Marta Rodríguez Castro</i>	17
--	----

1. Innovación tecnológica y metamorfosis del newsmaking <i>por José Miguel Túñez-López; Karina Valarezo González</i>	21
<i>Introducción</i>	21
<i>La IA en la producción de noticias: ampliación de la cobertura periodística y especialización de las informaciones</i>	26
<i>Distribución automatizada, recomendación y personalización de contenidos</i>	29
<i>Verificación automatizada de contenidos para contrarrestar las fake news</i>	31
<i>Referencias bibliográficas</i>	33
2. Verificar para poder innovar: estudios de casos desde la hibridación y la transversalidad entre medios <i>por Santiago Tejedor; Laura Cervi; Belén Sancho</i>	35
<i>Introducción</i>	35
<i>Metodología de trabajo</i>	37
<i>Resultados</i>	39
<i>Los medios de comunicación: poniendo en valor la figura del periodista</i>	39

<i>La información como servicio público: las agencias de noticias</i>	42
<i>Los fact-checkers y su modelo de negocio contra la desinformación</i>	45
<i>Conclusiones</i>	49
<i>Referencias bibliográficas</i>	50

3. Tendencias de innovación en la producción de contenidos: los medios de comunicación públicos ante los desafíos de la cultura audiovisual hegemónica	
<i>por María Soler Campillo; Javier Marzal-Felici</i>	53
<i>Introducción: la innovación, una forma de gestión esencial para los medios de comunicación públicos</i>	53
<i>Una aproximación al consumo de entretenimiento en España y en Europa</i>	54
<i>Una caracterización de la cultura audiovisual mainstream o hegemónica</i>	58
<i>Retos para la producción de contenidos de servicio público: el mandato de la diversidad audiovisual</i>	60
<i>Referencias bibliográficas</i>	64
4. Innovación en contenidos y relación con las audiencias jóvenes	
<i>por Félix Ortega-Mohedano; María Marcos Ramos</i>	67
<i>Introducción a la innovación en el audiovisual</i>	67
<i>Innovando en el contenido audiovisual</i>	69
<i>Las mil y una pantallas</i>	73
<i>La economía de la atención</i>	75
<i>La opinión de las audiencias jóvenes</i>	77
<i>Referencias bibliográficas</i>	79

BLOQUE II

Análisis de caso. Innovación en los informativos de los Medios de Servicio Público europeos

5. Cómo acelerar un periodismo de vanguardia: laboratorios de innovación en las noticias de BBC y VRT	
<i>por César Fieiras Ceide; Yolanda Martínez Solana</i>	87
<i>VRT NWSlab: Laboratorio interno de innovación para las noticias de la radiotelevisión pública flamenca belga</i>	90

<i>BBC News Lab: innovación compartida desde la British Broadcasting Corporation</i>	93
<i>Ideas fundamentales</i>	98
<i>Referencias bibliográficas</i>	100

6. La innovación infinita. Nuevos retos y dualidades en los Medios públicos europeos

por Juan Carlos Miguel de Bustos; Jessica Izquierdo Castillo

<i>Miguel Angel Casado</i>	101
<i>Introducción</i>	101
<i>Innovación en los medios públicos</i>	102
<i>Dilemas y dualidades</i>	105
<i>Innovación transparente-Innovación oscura</i>	105
<i>Innovación con valores-sin valores. Y la necesidad de regulación</i>	107
<i>Algoritmos sí-algoritmos no</i>	108
<i>Forma de organización. Jerárquica vs virtual</i>	109
<i>Conclusión</i>	110
<i>Referencias bibliográficas</i>	111

7. Medios Basados en Objetos: ¿La personalización definitiva? Un análisis de las posibilidades y usos de esta herramienta para la ip-difusión contemporánea

por Martín Vaz Álvarez; Marius Dragomir.....

<i>Introducción</i>	115
<i>Entendiendo los Medios Basados en Objetos (OBM)</i>	118
<i>La tecnología detrás de los Medios Basados en Objetos</i>	120
<i>Ventajas clave de los OBM</i>	121
<i>Uso de Medios Basados en Objetos en la BBC</i>	124
<i>BBC Click 1000: el primer programa personalizado a través de medios basados en objetos</i>	124
<i>Proyecto Casualty Accessible and Enhanced (A&E) Audio</i>	126
<i>Las experiencias MotoGP at Home, Football at Home y Football Fanzone</i>	128
<i>BBC StoryKit y Cook-Along Kitchen Experience (CAKE)</i>	129
<i>Retos y consideraciones en su implantación</i>	131
<i>Conclusiones</i>	132
<i>Referencias bibliográficas</i>	134

8. Innovaciones en periodismo móvil y nuevos códigos informativos	
<i>por Carmen Costa-Sánchez; María José Ufarte Ruiz</i>	137
<i>El MoJo que lo cambiará todo</i>	137
<i>Medios públicos e innovación móvil</i>	139
<i>Casos de estudio</i>	141
<i>Conclusiones</i>	146
<i>Referencias bibliográficas</i>	148
9. La innovación al servicio de las noticias en la RTS suiza. El caso de los formatos informativos <i>Le Shorts, Le Rencard</i> y <i>Suisse Good</i>	
<i>por Mónica López-Golán; Olga Blasco-Blasco</i>	151
<i>Introducción</i>	151
<i>El caso de la RTS. La innovación al servicio de las noticias</i>	154
<i>Le Short, un formato para móvil</i>	156
<i>Le Rencard, la información en un feed de Instagram</i>	158
<i>Suisse Good, periodismo constructivo</i>	160
<i>Ideas fundamentales</i>	161
<i>Referencias bibliográficas</i>	163
10. La automatización para acercarse a las audiencias. ARD <i>Tagesschau</i>, <i>Keys</i> de RTBF, <i>Voitto</i> de Yle y la SR de Suecia como casos de éxito	
<i>por Isaac Maroto González; Juan Manuel Prieto Arosa</i>	165
<i>La automatización en los medios de comunicación</i>	165
<i>Keys RTBF: el bot conversacional para la Generación Z</i>	167
<i>ARD Tagesschau y su sistema de recomendación algorítmica</i>	170
<i>Yle y su robot para comunicar</i>	172
<i>SR y la automatización con control editorial</i>	174
<i>La automatización como herramienta para acercarse al usuario</i>	176
<i>Referencias bibliográficas</i>	177
11. Proyecto de personalización de noticias a partir de la neurocomunicación. ARD-BR <i>Data Driven Publishing</i>	
<i>por Almudena Barrientos-Báez; David Caldevilla-Domínguez Marc Pallarés</i>	179
<i>Periodismo público para hoy</i>	181
<i>La muerte de la objetividad</i>	182

<i>El buen uso de la comunicación emocional.....</i>	<i>183</i>
<i>Bayerischer Rundfunk y su experimentación con el Data Driven Publishing.....</i>	<i>185</i>
<i>Referencias bibliográficas.....</i>	<i>192</i>
12. NOS.nl: Innovación y accesibilidad para definir el periodismo y la alfabetización	
<i>por Ana Gabriela Frazão-Nogueira; Patrícia Weber</i>	<i>193</i>
<i>Alfabetización a través de la accesibilidad tecnológica</i>	<i>193</i>
<i>Innovación, competencias y diferenciación.....</i>	<i>194</i>
<i>El Nieuws van de Week y el Jeugdjournaal</i>	<i>195</i>
<i>NOS Stories.....</i>	<i>196</i>
<i>NOS-videos verticales en la app.....</i>	<i>197</i>
<i>Conclusión.....</i>	<i>198</i>
<i>Referencias bibliográficas.....</i>	<i>200</i>
13. Innovación y fact-checking en la lucha contra la desinformación en la red CIRCUM: el caso de la RTBF belga y el proyecto Faky	
<i>por José Rúas Araújo; Talía Rodríguez Martelo</i>	<i>205</i>
<i>Introducción: la lucha contra la desinformación en la agenda de las televisiones regionales europeas.....</i>	<i>205</i>
<i>Estudio de caso: Faky.....</i>	<i>209</i>
<i>Conclusiones</i>	<i>214</i>
<i>Referencias bibliográficas.....</i>	<i>216</i>
14. La construcción de una esfera pública europea a través de la colaboración y la innovación: A European Perspective, la redacción más grande de Europa	
<i>por Marta Rodríguez-Castro; Karen Arriaza-Ibarra.....</i>	<i>219</i>
<i>Introducción</i>	<i>219</i>
<i>Una mirada europea: la redacción más grande de Europa</i>	<i>222</i>
<i>Innovación al servicio del interés público.....</i>	<i>225</i>
<i>Una perspectiva compartida para atajar desafíos comunes</i>	<i>226</i>
<i>Conclusión.....</i>	<i>229</i>
<i>Referencias bibliográficas.....</i>	<i>230</i>
Conclusión. Innovar en innovación	
<i>por César Fieiras Ceide; José Miguel Túñez López; Marta Rodríguez Castro</i>	<i>233</i>

La innovación infinita. Nuevos retos y dualidades en los Medios públicos europeos

Juan Carlos Miguel de Bustos
Universidad del País Vasco

Jessica Izquierdo Castillo
Universitat Jaume I

Miguel Ángel Casado
Universidad del País Vasco

Introducción

La industria de los medios y del entretenimiento es una de las más afectadas por las innovaciones. La globalización, la convergencia, la concentración en los medios privados, la financiarización y los cambios tecnológicos aceleran la necesidad de innovar, y esto afecta tanto a los medios públicos como privados. La conectividad, la inteligencia artificial (IA), el almacenamiento y el cálculo en la nube, las tecnologías inmersivas, la realidad virtual y aumentada, el *machine learning*, la web 3.0 y 4.0 y las identidades digitales (McKinsey Tech top Trends. Outlook 2022), se han convertido en los principales retos.

En ámbitos como la inteligencia artificial y el *big data* quienes más innovan son los GAFAM, que no sólo se sitúan en los primeros puestos de capitalización bursátil, sino que también lo hacen en el número de patentes. Ellos lideran la senda de la innovación, junto a empresas más centradas en la inteligencia artificial, como OpenAI, y lo hacen siguiendo sus necesidades: «Nuestra sociedad desprecia los saberes que no producen beneficio económico» (Cardiel, 2023).

Existe una tendencia a considerar la innovación como algo positivo y con efectos estrictamente positivos. Sin embargo, existen múltiples paradojas o dilemas que pueden considerar-

se ante los nuevos retos, que se van estructurando desde hace tiempo, y que a veces se resumen como el *ámbito digital*. El objetivo de este capítulo es contribuir a la reflexión filosófica sobre la innovación en los medios de servicios públicos. A los medios públicos se les anima a utilizar las redes sociales, los *big data*, los algoritmos, la inteligencia artificial, la realidad virtual y el metaverso. Sin embargo, estas actividades se originan y se desarrollan con lógicas que no tienen relación alguna con los medios públicos; son creadas por plataformas privadas, gestionadas con opacidad y buscando la rentabilidad, lo que las sitúa en el extremo opuesto de los medios públicos (Unterberger; Fuchs, 2021).

Innovación en los medios públicos

Cabe pensar en la especificidad de la innovación pública. Comienza a existir literatura sobre la innovación en el sector público. De hecho, existe un observatorio sobre políticas públicas en el seno de la OCDE (<https://oecd-opsi.org/>). La innovación en las corporaciones públicas tiene la especificidad de la propia naturaleza de los servicios públicos (Bloch, Bugge, 2013). En el lado opuesto, las plataformas, además de crear problemas (privacidad, desinformación, polarización, adicción, abuso de poder...) se sitúan en las antípodas de los medios públicos en cuanto a valores se refiere, ya que en su ADN están excluidos los valores democráticos, la confianza, la neutralidad, la transparencia, la participación de la ciudadanía, etc. (Miguel; Izquierdo, 2022). Además, su poder va a continuar aumentando en la industria de los medios (Informatech, 2023: 6-11).

Los medios públicos forman parte de las industrias culturales, que tienen unas determinadas características: los productos o servicios son inmateriales, de forma que el soporte físico, las ondas o la Red son meramente circunstanciales, son mercancías únicas, de forma que el telediario de hoy es diferente del de ayer, lo mismo que los programas. Esta unicidad reclama

la continua renovación. Una vez un programa producido y/o difundido comienza un proceso nuevo de creación. Estas características hacen pensar que hay una cierta novedad continua en los productos y, sobre todo, que los procesos de innovación van a ser complejos, por cuanto los procesos tecnológicos afectan a toda la cadena de valor de los contenidos.

Los medios públicos en Europa se basan en la promoción de seis valores: Universalidad, Independencia, Excelencia, Diversidad, Rendición de cuentas e Innovación. Estos seis valores se interrelacionan y afectan a una característica que los resume: Confianza (*truth*) (Horowitz; D'Arma, 2023). Miguel, Zallo y Casado (2017: 67) consideran cinco funciones de los medios públicos: garantías democráticas (acceso, pluralismo...), políticas (crear y dinamizar el espacio público), cultural y comunicativa (información imparcial, fomento de la creatividad...), educativa (divulgación científica, promoción de valores ciudadanos como la sostenibilidad, la solidaridad) e innovación (nuevos formatos, nuevas organizaciones, nuevas formas de participación de la audiencia). De igual forma, Cañedo *at al.* (2022) incorporaron la innovación en la clasificación de doce valores y cincuenta y una dimensiones asociadas a los medios de servicio público.

Al menos de manera explícita, la innovación como valor no estaba en los documentos fundacionales de los medios públicos. Direito-Rebollal y Donders (2023: 45) señalan que un medio público es innovador cuando se cambia la mentalidad de concebir las audiencias como pasivas, pasando a considerarlas como activas, de forma que se conjugue la universalidad y la personalización de dichas audiencias. Este cambio implica modificaciones hacia atrás: nuevas formas de distribución, nuevos contenidos, nuevos cambios organizacionales, etc. Hablar de innovación en los medios públicos es complejo porque tiene una triple naturaleza, ya que, si considerásemos la innovación como una función, tendríamos que la innovación está como *input* (i), como *output* (o) o producto (p), y en la misma función (f) [ip=if (ii)]. Una manera innovadora de relacionarse con la audiencia(ip) es función de una organización y de un

proceso de innovación (if) y de un *input*, por ejemplo, las redes sociales (ii).

Algunos medios públicos han habilitado laboratorios que funcionan como comunidades de práctica (*communities of practice*) y constituye mecanismos de innovación que transcienden jerarquías y departamentos. Son centros multidisciplinares, transfieren su conocimiento a diferentes actividades y con organismos externos y su impacto en la innovación es variable. Algunos ejemplos son RTVE Lab, BBC News Labs, France TV Lab, WebCréation o RTBF (Bélgica) (Zaragoza Fuster; García Avilés, 2022).

Cabe considerar que la innovación pública tiene ciertas especificidades que deben ser potenciadas, de forma que se aleje de los valores que subyacen a la innovación en el ámbito privado (ver Tabla I).

Tabla I. Innovación en el sector público y en el privado.

	Medios públicos	Medios privados: innovación opaca
Objetivos de la innovación	Cumplir la misión y los objetivos públicos mediante la misión de informar, entretener, educar. En el caso de los medios públicos potenciar la democracia (mediante la potenciación de los valores constitutivos de las Corporaciones.)	Aumentar ingresos y beneficios económicos, remunerar a quienes poseen la empresa (accionistas).
Características	Promoción de valores.	Gamificación. Falta de fricción. Inmersibilidad forzada.
Financiación	Canon, presupuestos públicos.	Fondos privados. Sólo se financia aquello que a corto plazo puede cumplir con los objetivos de la innovación.
Usuario final	El usuario final de los medios públicos y quien paga los impuestos no tienen por qué coincidir (p. e. si no consume medios públicos). La innovación se realiza estimando beneficios sociales y políticos difíciles de medir o cuantificar.	El usuario coincide con la persona que paga directa o indirectamente (vía publicidad). Las empresas que realizan la innovación estudian continuamente el mercado y sus usuarios. Si las expectativas de consumo de contenidos no permiten amortizar la innovación, ésta no se realiza.

Procesos de financiación	La financiación se inscribe dentro de aprobaciones de presupuestos. Las innovaciones que sobrepasan los períodos establecidos por ejemplo mediante contrato programa, pueden encontrar dificultades. La renovación de cargos puede afectar negativamente a los planes de innovación.	La financiación se establece en función del alcance esperado de la innovación.
Riesgos	Los riesgos se consideran.	Los riesgos se consideran, pero no se hacen públicos si pueden entorpecer la innovación.
Retos	Los medios públicos no existen sin público. Esto significa que debe integrarse a los públicos en la innovación.	El concepto de cliente o usuario lo es únicamente como consumidor. Deben considerarse otras dimensiones (social, psicológica, etc.).
Gobernanza	Al tratarse de fondos públicos, los controles (y ataques) vienen de múltiples fuentes.	La gobernanza se realiza mediante política de la competencia, generalmente <i>ex post</i> . También se van implementando leyes para disminuir los riesgos (privacidad, propiedad intelectual, etc.).

Fuente: elaboración propia, a partir de la idea propuesta en: <https://www.fedscout.com/blog/what-makes-public-sector-innovation-different>

Dilemas y dualidades

Los medios públicos se enfrentan a diferentes dilemas y dualidades. Estas dualidades pueden actuar como frenos a la innovación y muestran la complejidad de este término. Sin pretender ningún carácter de exclusividad, a la hora de analizar la innovación pública, cabe considerar varios dilemas como los que siguen a continuación.

Innovación transparente-Innovación oscura

La innovación tiene efectos positivos y negativos (Coad *et al.*, 2022). La producción de un determinado bien puede producir efectos como polución, la necesidad de gestionar los re-

siduos, posibilidad de accidentes, etc. No se trata de cuestionar la innovación, sino la necesidad de organizarla. En la innovación pública los problemas también son múltiples (Meijer; Thaens, 2021), como la ausencia de control democrático de la innovación o pérdidas de empleos. Desde el momento en que se prima la innovación tecnológica, quienes más innovan (los GAFAM) tienen más peso e influencia y esto afecta a las relaciones de poder. Así, cuando los medios públicos incorporan contenidos en plataformas ajenas para llegar a más audiencias pueden diluirse los valores con que los contenidos fueron creados. Los algoritmos recomiendan, filtran contenidos, colocan anuncios y necesitan ser repensados para ver cuáles pueden ser los problemas de su incorporación.

Las innovaciones no son neutras. Se ha demostrado que el desarrollo de la IA, en tanto en cuanto se les entrena sobre contenidos preexistentes, éstos contribuyen a reflejar los problemas que preexistían, por ejemplo, la desigualdad de género, contenidos de odio, etc. Este es un tipo de problema *ex ante*; pero también puede haber problemas *ex post*, como la redundancia o la desinformación ¿Cómo vamos a poder discriminar la presencia de desinformación producida por IA? ¿mediante Ia?

Una encuesta sobre el uso de la AI en el sector audiovisual recoge las opiniones de los medios públicos (European Parliament, 2020); estos se muestran más proclives a considerar los problemas que puede generar la IA (flujos de contenidos de baja calidad, cuestionamiento de la soberanía de los datos, las implicaciones éticas, la confianza y la sostenibilidad de la IA y de cualquier tecnología). Viene a cuento recordar un manifiesto muy breve, que tiene ya 30 años, pero que es de plena actualidad (*El manifiesto neo-ludita*); lo que reclama es otra manera de ver las cosas, ya que consideran a las tecnologías como «entidades que han sido conscientemente estructuradas para reflejar y servir a intereses poderosos en un determinado contexto histórico. Tienden a ser estructuradas por la eficiencia a corto plazo (...). Como resultado tienden a crear sistemas sociales rígidos, así como instituciones que las personas no entienden y no pueden ni controlarlas ni cambiarlas» (Glendinning, 1990).

Innovación con valores-sin valores. Y la necesidad de regulación

The Future of Life Institute ha publicado en 2023 una carta abierta demandando una moratoria de seis meses para el desarrollo de la inteligencia artificial. La razón de esta moratoria es la de estudiar los posibles riesgos que dicho desarrollo implica para la humanidad. Miles son las personas que han firmado dicha petición, incluyendo figuras de renombre en el área de la innovación. En paralelo se han sucedido múltiples acciones en la misma dirección. Poco antes, en 2022, un informe señalaba que debe cambiarse la manera en que se realiza la innovación (Ciarli, 2022): la innovación debe realizarse de manera transdisciplinar, y los usuarios finales deben estar presentes en dicha innovación. En el informe se recomienda la creación de una plataforma global que realice estudios y encuestas en las que estén representadas todas las partes que pudieran verse afectadas por una determinada innovación. Por su parte, Bak-Coleman *et al.* (2023) reclaman un organismo similar al existente en la ONU para el cambio climático —United Nations Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)—. Una de las misiones de un Intergovernmental Panel on Information Technology debiera cuidar el acceso a las plataformas y empresas de tecnología de la información a las personas que investigan los impactos sociales, psicológicos, desde una perspectiva independiente.

Se reclama una agencia internacional y global sobre la IA, en la que estén presentes los gobiernos, las grandes empresas, ONG, Universidades y la sociedad, en sentido amplio, para encontrar soluciones técnicas para promover una IA segura y destinada a promover la paz (Marcus, 2023). Este movimiento de crear organismos globales también existe en el ámbito de Internet y, en especial, destinado a las plataformas (Unesco, 2023). Se trata de crear una agencia equivalente a lo que sucede en el mundo de los fármacos. Analizar y establecer pruebas sobre los beneficios y sobre los efectos secundarios antes de lanzar la novedad. Las empresas señalan que esto ralentiza la innovación y sólo aceptan análisis de los perjuicios, pero a pos-

teriori (Altman, 2023). ¿Cabe pensar que en los medicamentos se aplicase el mismo sistema? ¿Analizando los efectos perniciosos según se fueran presentando? Incluso el Departamento de salud norteamericano ha analizado los efectos nocivos que pueden tener las redes sociales para los adolescentes (The U.S. Surgeon General's Advisory, 2023).

Algoritmos sí-algoritmos no

Vivimos en la era de la *peak redundancy* (Berman, 2021). Berman señala que las plataformas de *streaming* intentan imitar o copiar fórmulas o temáticas de éxito. Este término puede ser llevado a las televisiones, y más aún al conjunto de contenidos a los que un usuario tiene acceso. Si consideramos el conjunto de industrias culturales, incluidas las plataformas y las redes sociales, la redundancia es suprema. En principio, lo que exigimos a los medios públicos (cumplimiento de valores, objetivos y fines) les confiere una especificidad, pero ¿cómo se buscan y se encuentran estos contenidos específicos, en principio no redundantes, o al menos con mucha menor probabilidad de serlo? Los algoritmos pueden ayudar.

Los GAFAM, y las plataformas en general, utilizan los algoritmos para incrementar sus ingresos. Los medios públicos tienen otro tipo de objetivos. El problema es traducir en términos matemáticos un objetivo compatible con los valores en los que se basa la actuación de las Corporaciones de medios públicos. Una primera aproximación es lo que las plataformas comerciales no realizan, como por ejemplo la serendipia. En el caso de Radio France, la corporación tiene un catálogo con más de dos millones de programas, que se incrementa cada día en 80 horas. En 2023 ha desarrollado un algoritmo de recomendación de servicio público que le permite favorecer el descubrimiento y la sorpresa, en lugar de buscar los «clicks» (Deslandes, 2023). Resulta muy difícil implementar en un algoritmo los valores de los medios públicos, pero éste es un campo de experimentación en el que la innovación aún tiene un largo recorrido.

Forma de organización. Jerárquica vs. virtual

Martin (2021: 5) señala que los medios públicos apenas tienen financiación para gestionar un sistema basado fundamentalmente en la televisión y que se necesitan obtener nuevos fondos para financiar infraestructuras digitales que hagan frente a la distribución digital, con nuevos contenidos. Incluso aunque aumentase la financiación, siempre va a ser infinitamente menor que la correspondiente a los GAFAM (Miguel; Izquierdo, 2022).

En este contexto resulta complejo para los medios públicos manejarse con diferentes soportes —TikTok, YouTube, Twitter— con sus diferentes características y demografías. A esto se une la dificultad de hacer el seguimiento desde diferentes cuentas (no es lo común tener una sola cuenta) interactuando con miles de usuarios.

La complejidad caracteriza cada vez más los mercados de contenidos (tecnologías, convergencia, globalización, cambios en las formas de consumo de información y entretenimiento) y la complejidad de adaptación a los cambios mediante la innovación es cada vez mayor. Esto requiere un tipo de organización que permita crear, innovar, adaptarse, etc., por lo que el modelo clásico de jerarquías verticales no funciona. Se proponen modelos de organización en red, que sean además virtuales. Este último sería el más interesante en una situación de cambio, y tiene sus máximos representantes en los GAFAM. Estos se caracterizan por su flexibilidad, globalización, solución de problemas concretos, etc., aunque indudablemente su modelo teórico no puede adaptarse a los medios públicos.

Baumann (2013) considera cuatro tipos de organizaciones para dar cuenta de la complejidad de los mercados (eje vertical) y la velocidad de la innovación (horizontal). La organización más rudimentaria es la jerárquica, que sólo funcionaba cuando los procesos eran repetitivos y estandarizados y sólo había cambios cuando había modificaciones en los productos, lo que, en las industrias culturales, se da de forma continua, porque cada día se realiza un nuevo producto (informativos,

por ejemplo). La organización modular es en la que existen unidades de negocio con cierta autonomía, si bien interactuando entre ellas; se correspondería con mercados relativamente estables. La organización en red es más dinámica que la modular, con relaciones más estables entre los nodos y donde el conjunto comparte determinados valores. Finalmente estaría la organización virtual, que se correspondería con la de los GAFAM: organizaciones globales, con una capacidad enorme de almacenamiento y de gestión de datos, continuos estudios, grandes recursos destinados a la innovación, etc. La cuestión es que las corporaciones de medios públicos nacieron con una estructura relativamente jerárquica, difícil de cambiar, y tienen una capacidad media de innovar (presupuestos insuficientes). Y, en algunos casos, como en la televisión de Castilla La Mancha, existen varios comités de empresa, lo cual dificulta una estrategia innovadora grupal.

Conclusión

La innovación implica cambiar de mentalidad y considerar las audiencias como objetivos. Esto supone pasar de un pensamiento centrado en la producción-distribución a un pensamiento en que los objetivos, fines y misiones de los servicios públicos tienen razón de ser en relación con los ciudadanos, mediante las audiencias. El cambio tecnológico ha generado transformaciones disruptivas mediante las plataformas. En contenidos se habla de nuevas narrativas y contenidos (360, *cross media*, transmedia, etc.) pero siguen en fase de experimentación. También en fase experimental se encuentran las audiencias. Con ellas se produce un cambio importante que no se agota con la personalización, que es la co-creación de contenidos y la participación en los procesos de decisión sobre los contenidos. Además, la relación con las audiencias jóvenes sigue siendo un reto pendiente de resolver.

Resulta interesante la existencia de un departamento o división dentro de las corporaciones públicas para que lleve a cabo

la labor de prospectiva, de forma que se haga un seguimiento de las innovaciones en curso. Creando un departamento de innovación, ésta va a ser organizada, financiada y realizada a partir de ideas que vengan de dentro o del exterior. Su existencia puede permitir influir en el plano simbólico y en la cultura de la corporación —debemos innovar— y en el plano real, ya que puede permitir concentrar todas las actividades necesarias de prospección, de seguimiento, de motivación de diseño organizacional y de promoción y formación en las nuevas competencias que se requieren. Es lo que puede denominarse i^2 (innovación al cuadrado), para dar cuenta que debemos innovar sobre la innovación. Y un paso puede ser la cristalización de esa Dirección de Innovación.

Finalmente, debe pasarse de una innovación no tecnocéntrica y desde la producción de contenidos o la distribución a una que tenga en cuenta al ciudadano-usuario. Esto significa que la participación en todos los ámbitos continúa siendo la asignatura pendiente de nuestras corporaciones de medios públicos.

Referencias bibliográficas

- Altman, S. (2023). Written Testimony Before the U.S. Senate Committee on the Judiciary Subcommittee on Privacy, Technology & The Law.16-3-2023. <https://www.judiciary.senate.gov/committee-activity/hearings/oversight-of-ai-rules-for-artificial-intelligence>
- Bak-Coleman, J. *et al.* (2023). Create an IPCC-like body to harness benefits and combat harms of digital tech. *nature*, 17-5-2023. <https://www.nature.com/articles/d41586-023-01606-9>
- Baumann, S. (2013). Adapting to the Brave New World. *Innovative Organisational Strategies for Media Companies*. In Storsul, T.; Krumsvik, A.H. (eds.) (2013). *Media Innovations A Multidisciplinary Study of Change*, pp. 77-93.
- Berman, J. (2021). Welcome to TV's Era of Peak redundancy, *Time.com*, 19-11-2021.
- Bloch, C.; Bugge, M.M. (2013). Public sector innovation-From theory to measurement, *Structural Change and Economic Dynamics*, Volume 27, pp. 133-145.
- Cañedo, A.; Rodríguez-Castro, M.; López-Cepeda, A.M. (2022). Distilling the value of public service media: Towards a tenable conceptualisation in the European framework. *European Journal of Communication*, 37(6), 586-605. <https://doi.org/10.1177/0013164422111111>

- org/10.1177/02673231221090777
- Cardiel, D.L. (2023). «Nuestra sociedad desprecia los saberes que no producen beneficio económico». *Ethic*, 13-1-2023. <https://ethic.es/2023/01/entrevista-nuccio-ordine-individualismo/>
- Ciarli, T. (editor) (2022). *Changing Directions: Steering science, technology and innovation towards the Sustainable Development Goals*, STRINGS, SPRU, University of Sussex.
- Coad, A.; Nightingale, P.; Stilgoe, J.; Vezzan, A. (eds.) (2022). *The Dark Side of Innovation*, Routledge.
- Deslandes. M. (2023). L'algo, le service public et moi. INA. La revue des médias. 14-2-2023. <https://larevuedesmedias.ina.fr/algorithme-recommandation-decouvrabilite-programmes-radio-france-application>
- Direito-Rebollal, S.; Donders, K. (2023). Public service media as drivers of innovation: A case study analysis of policies and strategies in Spain, Ireland, and Belgium. *Communications* 2023; 48(1): 43-67
- European Parliament (2020). *Research for CULT Committee. The use of Artificial Intelligence in the Audiovisual Sector*. PE629.221.
- Glendinning, Ch (1990). Notes toward a Neo-Luddite Manifesto. <https://theanarchistlibrary.org/library/chellis-glendinning-notes-toward-a-neo-luddite-manifesto>
- Horowitz, M.; Alessandro D'Arma, (2023). A. Public service media: bridging values and trust. A framework for evaluating and strengthening the trustworthiness of public service media journalism. En https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/MIS/login_only/market_insights/EBU-MIS-PSM_Bridging_Values_and_Trust_2023.pdf.
- Infomatech (2023). Digital TV Europe. Industry Survey 2023.
- Marcus, G.; Reuel, A. (2023). The world needs an international agency for artificial intelligence, say two AI Experts. *The Economist*, April 18, 2023
- Martin, E.M. (2021), Can public service broadcasting survive Silicon Valley? Synthesizing leadership perspectives at the BBC, PBS, NPR, CPB and local U.S. stations, *Technology in Society*, Volume 64.
- Meijer, A.; Thaens, M. (2021). The Dark Side of Public Innovation. *Public Performance & Management Review* Volume 44, 2021 - Issue 1
- Miguel, J.C.; Izquierdo, J. (2022). Los GAFAM: en las antipodas de los medios de servicio público. En Goyanes, M.; Campos, M. (eds). *Gestión de medios públicos en el entorno digital*. Tirant lo Blanch humanidades.
- Miguel, J.C.; Zallo, R.; Casado, M.A. (2017). Las televisiones autonómicas públicas y privadas. En Gutierrez, E., *Televisión abierta*, COIT, 2017, pp. 59-71.
- The U.S. Surgeon General's Advisory (2023) Social Media and Youth Mental Health. <https://www.hhs.gov/sites/default/files/sg-youth-mental-health-social-media-advisory.pdf>
- Unterberg, K.; Fuchs, Ch. (eds.) (2021). The Public Service Media and Public Service Internet Manifesto. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/50934> <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/50934>
- Unesco (2023). Salvaguardar la libertad de expresión y el acceso a la información: directrices para un enfoque de múltiples partes interesadas en el contexto de la regulación de las plataformas digitales, versión 3.0. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384031_spa

J.C. Miguel de Bustos; J. Izquierdo Castillo; M.Á. Casado
La innovación infinita. Nuevos retos y dualidades en los Medios públicos europeos
<https://doi.org/10.52495/c6.emcs.21.p107>

Zaragoza Fuster, M.T.; García Avilés,
J.A. (2022): Public Service Media
laboratories as communities of prac-
tice: implementing innovation at
BBC News Labs and RTVE Lab.
Journalism Practice,1-19.