

Espejo de Monografías

ISSN: 2660-4213 Número 40, año 2025. URL: espejodemonografias.comunicacionsocial.es

MONOGRAFÍAS DE ACCESO ABIERTO
OPEN ACCESS MONOGRAPHS

COMUNICACIÓN SOCIAL
ediciones y publicaciones

ISBN 978-84-10176-14-0

Bots, Trols y PSM. Cómo la IA va a cambiar los medios públicos (2025)

César Fieiras-Ceide; Miguel Túñez-López;
Isaac Maroto-González (editores)

Separata

Capítulo 4

Título del Capítulo

«Innovación digital e inteligencia artificial.
La nueva televisión pública regional europea»

Autoría

Tania Fernández-Lombao;
Mónica López-Golán;
Victoria Moreno-Gil

Cómo citar este Capítulo

Fernández-Lombao, T.; López-Golán, M.;
Moreno-Gil, V. (2025): «Innovación digital e
inteligencia artificial. La nueva televisión pública
regional europea». En Fieiras-Ceide, C.; Túñez-
López, M.; Maroto-González, I. (eds.), *Bots, Trols
y PSM. Cómo la IA va a cambiar los medios públi-
cos*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y
Publicaciones. ISBN: 978-84-10176-14-0

D.O.I.:

<https://doi.org/10.52495/c4.emcs.40.p116>



El libro *Bots, Trols y PSM. Cómo la IA va a cambiar los medios públicos* está integrado en la colección «Periodística» de Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Este libro analiza el impacto de la inteligencia artificial (IA) en los medios de comunicación públicos, destacando que su incorporación no puede entenderse como una simple herramienta técnica, sino como un factor transformador que afecta estructuralmente la misión, legitimidad y organización de estas instituciones.

Bots, Trols y PSM. Cómo la IA va a cambiar los medios públicos examina cómo la IA está reconfigurando desde la producción de contenidos hasta la gestión de redacciones, la interacción con las audiencias y la definición del valor público, obligando a repensar el rol de los medios públicos en un entorno mediático en constante evolución.

La obra se organiza en torno a cuatro ejes analíticos clave: la transformación de la experiencia de usuario y la interfaz de contenidos; las nuevas formas de creatividad y producción mediática mediadas por algoritmos; los retos que plantea la automatización en procesos como la verificación y la documentación; y, de manera transversal, las implicaciones éticas, sociales y profesionales del uso de IA.

Finalmente, esta obra enfatiza que el desafío principal no es tecnológico, sino político y cultural. Frente a la tentación de la automatización sin control, se destaca la necesidad de mantener el juicio humano, el pluralismo y la transparencia como pilares esenciales. En este contexto, los medios públicos están llamados a ejercer un liderazgo crítico, transparente y orientado al bien común, promoviendo alianzas con el mundo académico y los reguladores para construir un modelo de innovación democrática y sostenible. La IA no debe simplemente adoptarse: debe moldearse desde el servicio público.

Sumario

Prólogo. Comunicación e innovación transfronteriza sobre PSM	11
<i>por Francisco Campos-Freire</i>	
Introducción. Bots, inteligencia artificial y medios públicos: una transformación en marcha	15
<i>por César Fieiras-Ceide; Miguel Túñez-López; Isaac Maroto-González</i>	
1. Experiencia de usuario e inteligencia artificial en medios públicos y privados: claves para la redefinición del ecosistema televisivo	19
<i>por César Fieiras-Ceide; Miguel Túñez-López</i>	
1. La experiencia televisiva en transformación	19
2. Personalización y accesibilidad como ejes de transformación en la televisión pública	21
3. La experiencia de usuario como ventaja competitiva en las plataformas privadas	23
4. Usos, límites y potencial estratégico de la IA en los medios públicos	26
5. La inteligencia artificial en las plataformas privadas: hiperpersonalización, eficiencia y expansión narrativa	29
6. Convergencias, divergencias y dilemas emergentes	31
7. Conclusiones y líneas de futuro	34
8. Referencias bibliográficas	36
2. Crear en compañía. La inteligencia artificial en los procesos creativos de ficción audiovisual	39
<i>por Isaac Maroto-González; Talía Rodríguez Martelo</i>	
1. Introducción	39
2. Creatividad, autoría y procesos creativos ¿Qué entendemos por crear?	41
3. El papel de la IA en la creación: modelos y enfoques de trabajo	44
3.1. Modelos de integración de IA en el proceso creativo	44
3.2. Enfoques metodológicos en el uso de la IA	45

4. Cómo se integra la IA en la creación audiovisual	46
5. Calmando el avispero para volverlo a agitar: entrenamientos éticos, plataformas creativas y agentes de inteligencia artificial	48
6. Conclusiones	51
7. Referencias bibliográficas	53
3. Inteligencia artificial y verificación en medios públicos: El caso de RTVE y el proyecto IVERES	57
<i>por Esteban Mayoral Campos; Pere Vila Fumàs</i>	
1. Introducción: La inteligencia artificial como pilar de verificación en los medios públicos	57
2. El estado actual de la verificación en los medios públicos	59
2.1. Herramientas tradicionales de fact-checking	59
2.2. Limitaciones del método humano ante la desinformación	59
3. Tecnologías de inteligencia artificial aplicadas a la verificación de contenidos	60
3.1. Algoritmos de detección de imágenes, audio y vídeo falsos	61
3.2. Monitorización y análisis de redes sociales	61
3.3. Sistemas automatizados de análisis lingüístico y semántico	62
3.4. Ventajas y desafíos técnicos	63
4. Estudio de caso: el proyecto IVERES	62
4.1. Objetivos y justificación del proyecto	64
4.2. Metodología: desarrollo de herramientas de verificación multiformato	64
4.3. Resultados obtenidos y lecciones aprendidas: impacto en la velocidad y precisión del fact-checking	66
Retos y lecciones aprendidas	65
5. La colaboración interinstitucional como estrategia frente a la desinformación	67
5.1. Colaboración interuniversitaria: tecnología, ingeniería y periodismo	67
5.2. El compromiso de RTVE con la innovación y la verificación	68
5.3. Impulsa Visión como articulador de la cooperación	69
5.4. Recomendaciones y modelos replicables para fomentar la cooperación	69
6. Conclusiones y retos futuros	70
6.1. La inteligencia artificial como herramienta indispensable frente a la desinformación	70

6.2. El papel estratégico de los medios públicos en la alfabetización mediática	71
6.3. Sostenibilidad tecnológica y adaptación a los avances futuros	71
7. Referencias bibliográficas	72
4. Innovación digital e inteligencia artificial.	
La nueva televisión pública regional europea	73
<i>por Tania Fernández Lombao; Mónica López Golán; Victoria Moreno Gil</i>	
1. Introducción	73
2. Cultura de la innovación en la televisión pública regional europea	74
3. Emergencia tecnológica y orientación digital	76
4. Cómo se usa la IA en las radiotelevisiones públicas regionales	81
5. Barreras a la innovación	84
6. Conclusiones	85
7. Referencias bibliográficas	87
5. Impacto de los bots en el discurso de los medios públicos	91
<i>por Martín Vaz-Álvarez; Sara Pérez-Seijo</i>	
1. Introducción: hacia una tipología de bots más astutos y más invisibles	91
2. Robo-mecanismos de manipulación del discurso público	92
3. Efectos de los bots en los medios de servicio público	93
3.1. Cambios en la producción y difusión de noticias	94
3.2. Alteraciones en la narrativa pública y moderación del discurso	95
3.3. Adaptaciones en la estrategia editorial	97
4. Desafíos editoriales (e infraestructurales)	99
5. Estrategias sociocomunicativas y tecnológicas de respuesta	101
6. Casos de estudio: BBC, RTVE y Yle	104
6.1. BBC: transparencia y verificación como escudo informativo	104
6.2. RTVE: verificación colaborativa y respuesta pública a los bulos	105
6.3. Yle: innovación, alfabetización mediática y vigilancia digital	106
7. Conclusiones	108
8. Financiación	109
9. Referencias bibliográficas	110

6. Fediverso y medios públicos: el reto de estar en Mastodon	111
<i>por Alberto Quian; Pedro Lázaro-Rodríguez</i>	
1. Introducción	111
2. Protocolos, auge de la investigación y oportunidad para periodistas y medios	113
2.1. ActivityPub: un hito clave en la evolución de los protocolos para la interoperabilidad en el Fediverso	113
2.2. Auge de la investigación sobre Mastodon y el Fediverso	114
2.3. Una oportunidad para periodistas y medios	115
3. Medios públicos en Mastodon	117
3.1. Seguidores y reciprocidad	119
3.2. Volumen acumulado de publicaciones	123
3.3. Frecuencia de publicación	124
3.4. Cronología de incorporación a Mastodon	126
3.5. Inactividad reciente: un indicador de compromiso sostenido	127
3.6. Alojamiento técnico: instancias propias y externas	128
3.7. Distribución geográfica e idiomática	130
4. Consideraciones finales, estrategias y recomendaciones para medios públicos en Mastodon	131
5. Referencias bibliográficas	134
 7. La IA en la gestión documental de los medios de comunicación: innovación, automatización y ética	 137
<i>por Fernando Sánchez Pita; Rafa Ramiro; Belén Puebla Martínez</i>	
1. Introducción	137
2. La transformación documental en los medios: de la automatización a la era de la IA	139
3. Documentación e IA en los medios	141
4. Algoritmos y ética	143
5. El futuro de la IA en la documentación y el archivado de contenidos	146
6. Conclusiones	149
7. Referencias bibliográficas	150

8. El Nuevo-Nuevo Periodismo: ¿cómo puede la IA ralentizar la producción de noticias?	153
<i>por Ana Gabriela Frazão-Nogueira;</i>	
<i>Ricardo Jorge Pinto</i>	
1. Redacciones, público e IA	153
2. Hacia el Nuevo-Nuevo periodismo	157
3. La IA y las herramientas para la renovación del Periodismo	161
4. La IA y el Nuevo-Nuevo Periodismo	163
5. Perspectivas de un Nuevo-Nuevo futuro	165
6. Referencias bibliográficas	167
9. Redacciones inteligentes, un nuevo <i>newsmaking</i> informativo	171
<i>por Juan Manuel Prieto-Arosa; Carlos García-Verdugo-Peralta;</i>	
<i>Olga Blasco-Blasco</i>	
1. Introducción	171
2. El nuevo periodismo basado en la algoritmización	172
3. Algunos casos de redacciones automatizadas en el ecosistema digital actual	174
4. Aplicación de la IA en redacciones informativas de las televisiones públicas	177
4.1. La IA como tecnología transversal de los departamentos televisivos	177
4.2. Aplicaciones y utilidades concretas desarrolladas específicamente para televisiones	178
4.2.1. Gestión de archivos	179
4.2.2. Accesibilidad: subtítulos, traducciones y doblaje automático	180
4.2.3. Análisis de datos	181
4.2.4. Producción de contenidos	182
4.2.5. Tratamiento de gestión de imágenes	184
5. Conclusiones y futuro de la IA en las redacciones inteligentes	186
6. Financiación	187
7. Referencias bibliográficas	188
10. Repensando el periodismo desde la IA: impactos y dilemas	191
<i>por Patrícia Weber; Tadiane Regina Popp; Ana Santos</i>	
1. PSM, IA y Retos Reguladores	191

2. Inteligencia Artificial: de Turing a la IA generativa	192
3. Análisis de la regulación y del escenario actual en Portugal	194
4. Directrices destacadas por el PSM	200
4.1. Ética, Transparencia y Uso Responsable	201
4.2. Integración en la producción de contenidos	202
4.3. Innovación y Experimentación	203
5. Conclusión	205
6. Referencias bibliográficas	205
11. Credibilidad y autenticidad en el periodismo contemporáneo: desafíos frente a la Inteligencia Artificial	209
<i>por Renato Essenfelder; João Carvalho</i>	
1. Introducción	209
2. Credibilidad frente a la autenticidad	211
3. Autenticidad y periodismo	215
4. Credibilidad y autenticidad en la era de la Inteligencia Artificial	217
5. Consideraciones finales	221
6. Referencias bibliográficas	223
12. Cierre. Gobernar la disrupción: retos estratégicos para los medios públicos en la era de la IA	225
<i>por César Fieiras-Ceide; Miguel Túñez-López; Isaac Maroto-González</i>	

Innovación digital e inteligencia artificial. La nueva televisión pública regional europea

Tania Fernández-Lombao

Universidade de Santiago de Compostela

Mónica López-Golán

Universidade da Coruña

Victoria Moreno-Gil

Universidad Carlos III de Madrid

1. Introducción

La televisión pública regional en Europa atraviesa actualmente un proceso de transformación profunda, motivado por un entorno mediático en constante evolución. La digitalización, la fragmentación de las audiencias y la irrupción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA) configuran un nuevo escenario al que los medios públicos deben adaptarse sin perder de vista su misión de servicio público (Martín, 2021; López-Golán *et al.*, 2024). Esta transformación no es únicamente tecnológica, sino también organizativa y cultural, y exige la adopción de estrategias de innovación que afecten de forma transversal a las distintas áreas funcionales de las entidades regionales (OECD; Eurostat, 2018).

En este contexto, la innovación digital no es una opción, sino una necesidad estratégica para garantizar la relevancia, la sostenibilidad y la legitimidad de la televisión pública (Donders, 2019; Cañedo; Segovia, 2022). Las cadenas regionales, muchas de ellas con fuerte arraigo en la identidad y la cultura local (Moragas *et al.*, 1999), están llamadas a aprovechar las oportunidades que brindan las tecnologías digitales para reforzar su papel como agentes de cohesión social, diversidad cultural y pluralismo informativo (Marzal Felici; Zallo Elgezabal, 2016).

No obstante, generar innovación en este tipo de organizaciones continúa siendo un desafío de gran complejidad, especial-

mente en lo relativo a la incorporación de tecnologías disruptivas como la IA. Las dificultades estructurales de las televisiones públicas regionales —basadas en modelos organizativos rígidos, altamente jerarquizados y con dinámicas verticales propias de estructuras mecánicas (Burns; Stalker, 1999; FORTA, 2022)— se ven amplificadas por la necesidad de coordinar diferentes niveles operativos, departamentos y áreas de conocimiento para que los cambios resulten efectivos (Lam, 2008; Medina *et al.*, 2022). Estas condiciones organizativas, heredadas de la era del *broadcasting*, resultan poco compatibles con la lógica flexible y dinámica de las plataformas digitales contemporáneas (Goyanes; Campos-Rueda, 2022), lo que ralentiza significativamente los procesos de transformación tecnológica. La implantación de la IA, en este sentido, exige no solo un marco estratégico y normativo claro, sino también una revisión profunda de las culturas organizativas predominantes.

Considerando estos aspectos, el capítulo examina el papel de la innovación digital y la IA en la renovación del modelo de televisión pública regional en Europa. En primer lugar, se aborda el marco conceptual y cultural que sustenta la innovación en el sector, para posteriormente analizar las principales iniciativas impulsadas en los últimos años por una muestra de 17 televisiones públicas regionales de 12 países europeos. Asimismo, se estudian los avances y dificultades en la adopción de soluciones basadas en IA, así como las barreras estructurales que limitan su implantación efectiva. Finalmente, el capítulo ofrece una síntesis de los principales hallazgos, destacando implicaciones clave para el futuro del servicio público audiovisual en el entorno digital.

2. Cultura de la innovación en la televisión pública regional europea

La cultura de la innovación constituye el cimiento sobre el que se articulan las estrategias de transformación digital en los medios públicos. En el caso de las televisiones regionales

europeas, esta cultura se manifiesta en una serie de valores, prácticas y estructuras que favorecen la experimentación y la apertura al cambio. Sin embargo, en el ámbito organizacional, los procesos de transformación suelen percibirse como emocionalmente exigentes y, en ocasiones, incluso como experiencias disruptivas para quienes los viven (Callan *et al.*, 1994). Esta percepción hace que las iniciativas de cambio encuentren con frecuencia distintas formas de resistencia, entendida como una respuesta natural ante la alteración de rutinas y estructuras consolidadas (Michalak, 2010).

Además, a diferencia de otros actores del ecosistema mediático, la televisión pública regional parte de un compromiso con el interés general, lo que condiciona su enfoque de la innovación (López-Golán *et al.*, 2024a). Esta no se orienta exclusivamente a la rentabilidad o a la captación de audiencia, sino que se vincula a objetivos de inclusión, accesibilidad, representación territorial y sostenibilidad democrática (UNESCO, 2006). Desde esta perspectiva, innovar significa también redefinir el servicio público en términos contemporáneos.

Uno de los elementos clave de esta cultura es la colaboración interinstitucional. Numerosas televisiones públicas regionales participan en redes europeas de intercambio de buenas prácticas, coproducciones y proyectos de I+D financiados por la Unión Europea (FORTA, 2022). Estas alianzas favorecen la circulación de ideas y soluciones, y permiten a organizaciones de menor tamaño acceder a innovaciones que serían difíciles de desarrollar de forma aislada.

Otro aspecto importante en los procesos de transformación digital es el fortalecimiento de las competencias digitales entre los equipos profesionales. La innovación resulta inviable sin periodistas, técnicos y gestores capacitados en el uso crítico, estratégico y creativo de las nuevas tecnologías. Conscientes de esta necesidad, numerosas corporaciones públicas regionales han puesto en marcha programas internos de formación continua, así como la creación de laboratorios de innovación y dinámicas de co-creación con las audiencias (Klaß, 2020; Vaz-Álvarez *et al.*, 2021; López-Olano *et al.*, 2022; López-Go-

lán *et al.*, 2024a). Estas iniciativas buscan fomentar una cultura organizativa más proactiva y receptiva al cambio.

Sin embargo, la consolidación de una verdadera cultura de la innovación requiere superar resistencias internas, inercias organizativas y restricciones presupuestarias (Michalak, 2010; López-Golán *et al.*, 2024a). La falta de estabilidad política o la dependencia de marcos regulatorios estatales pueden frenar los impulsos de modernización, así como la falta de una visión estratégica compartida entre dirección y plantilla.

A pesar de estas dificultades, existen experiencias exitosas que demuestran que es posible cultivar una cultura de la innovación centrada en el valor público. La clave reside en asumir la transformación digital no como una amenaza, sino como una oportunidad para renovar el contrato social con la ciudadanía, mediante un modelo de televisión más participativo, inclusivo y tecnológicamente avanzado (López-Golán *et al.*, 2025).

3. *Emergencia tecnológica y orientación digital*

En las radiotelevisiones públicas regionales europeas, la innovación no se concibe como una mera herramienta funcional, sino como una expresión concreta del valor público que estas instituciones están llamadas a generar y preservar. Las transformaciones tecnológicas, organizativas y culturales que promueven no buscan únicamente mejorar la eficiencia operativa o ampliar la presencia digital, sino que se articulan como estrategias orientadas a reforzar su legitimidad democrática y a responder de forma más eficaz a las necesidades de la ciudadanía.

El valor público, en este contexto, se manifiesta a través de tres dimensiones clave. En primer lugar, mediante la colaboración institucional, que ha cobrado un papel central en el diseño y ejecución de proyectos de innovación. Corporaciones como SVT (Suecia), EITB y CRTVG (España) han establecido alianzas estratégicas con otras emisoras, entidades del sector audiovisual y organismos públicos, generando sinergias que

permiten compartir conocimiento, reducir costes y aumentar el impacto social de sus iniciativas.

En segundo lugar, la innovación se vincula estrechamente con la diversidad, entendida no solo como una línea editorial plural, sino también como una forma de garantizar la representación territorial, cultural y lingüística de los distintos públicos a los que se dirigen. Ejemplos como los de STVR (Eslovaquia), BNT (Bulgaria), ORF (Austria) y RTVSLO (Eslovenia) evidencian cómo los proyectos de innovación contribuyen a reforzar la conexión con comunidades específicas mediante contenidos más inclusivos, accesibles y contextualizados.

Por último, el compromiso social constituye el núcleo de la función pública que estas corporaciones reivindican. Iniciativas impulsadas por entidades como STVR (Eslovaquia), EITB o CEXMA (España) apuntan a una oferta informativa, educativa y de entretenimiento que no solo se adapta a los hábitos de consumo digitales, sino que mantiene su vocación de servicio, fomentando la cohesión social, la participación ciudadana y el pensamiento crítico.

De este modo, las estrategias de digitalización, el desarrollo de plataformas OTT, la modernización de los sistemas de producción, el uso de *big data*, la diversificación de los perfiles profesionales y la reforma de los modelos organizativos no son solo expresiones de eficiencia o modernidad, sino apuestas conscientes por fortalecer el papel del medio público en un ecosistema mediático en transformación. Al situar la innovación al servicio del interés general, estas radiotelevisiones no solo se adaptan al cambio, sino que lo lideran desde una lógica de servicio, participación e inclusión.

A pesar de las diferencias estructurales y contextuales entre los países, las radiotelevisiones públicas regionales de Europa comparten un mismo horizonte de transformación digital, evidenciado en la progresiva adopción de tecnologías emergentes que redefinen tanto los procesos de producción como las estrategias de distribución. Un eje central de esta evolución es el desarrollo de plataformas OTT, concebidas para atender a públicos diversos mediante ofertas segmentadas y personalizadas.

Estos servicios se han consolidado como infraestructuras clave para competir en el ecosistema digital y garantizar la accesibilidad de los contenidos en múltiples dispositivos, con ejemplos destacados como los de RAI (Italia), RPO (Países Bajos) y CR-TVG, EITB y CCM (España).

Paralelamente, muchas de estas corporaciones están inmersas en la modernización integral de sus sistemas de producción digital. Este proceso implica la actualización de herramientas técnicas, la implementación de nuevos gestores de contenidos (CMS) que permiten una gestión más ágil y descentralizada, y la integración de flujos de trabajo digitales que mejoran la eficiencia operativa y reducen los tiempos de entrega. La digitalización no solo optimiza los recursos, sino que también permite una mayor adaptabilidad a las exigencias de los entornos multiplataforma, al tiempo que permite un ahorro de tiempo y aumento de productividad de las plantillas.

Otro vector de transformación clave es el uso de *big data* como herramienta para la toma de decisiones editoriales y la personalización de contenidos. A través del análisis masivo de datos, las emisoras públicas están desarrollando sistemas de recomendación más precisos y mejorando la experiencia de usuario en sus servicios de *streaming*. Este enfoque orientado a la inteligencia de datos permite ajustar las estrategias de programación y distribución en función del comportamiento real de las audiencias, marcando un giro hacia una lógica de servicio más proactiva y centrada en el usuario.

En el marco del giro digital que están protagonizando los medios públicos regionales europeos, la producción y difusión de contenidos diseñados específicamente para entornos digitales se ha convertido en una prioridad ineludible, particularmente como respuesta al reto de conectar con los públicos más jóvenes. Este cambio se traduce en diversas estrategias institucionales que muestran un compromiso claro con la transformación estructural. Varias corporaciones, como SVT (Suecia), RTSH (Albania), y CRTVG, CMM e IB3 (España), han creado áreas específicas dedicadas a la transformación digital o a la gestión de medios online, lo que les permite consolidar

internamente esta orientación estratégica. En paralelo, casos como el de SVT destacan por haber formado equipos especializados en innovación digital y en el desarrollo de estrategias de distribución, con el objetivo de reforzar la competitividad y la capacidad de adaptación de la oferta pública.

Asimismo, entidades como RAI (Italia), CRTVG (España), SVT (Suecia), RPO (Países Bajos) y RTSH (Albania) han apostado por la creación de contenidos concebidos directamente para el entorno digital, una práctica que incrementa significativamente su visibilidad y relevancia en un ecosistema mediático saturado y fragmentado. En esta misma línea, SVT ha desarrollado estrategias de distribución orientadas a audiencias específicas en redes sociales, articulando su oferta según la lógica de la segmentación y el comportamiento de los usuarios. Finalmente, varias corporaciones —entre ellas RPO (Países Bajos), RTVSLO (Eslovenia) y RTSH (Albania)— han optado por políticas de tipo *digital first*, por medio de las cuales se prioriza la publicación de contenidos en plataformas digitales antes que en los canales convencionales, lo que supone una redefinición profunda del papel que el servicio público aspira a desempeñar en la era de las plataformas.

Además de las estrategias de producción y distribución, la gestión de la innovación en las radiotelevisións públicas regionales europeas adopta distintas configuraciones organizativas, determinadas en gran medida por las características internas y los recursos disponibles de cada entidad. Algunas corporaciones, como STVR (Eslovaquia), han optado por institucionalizar la innovación a través de la creación de departamentos específicos integrados formalmente en su estructura organizativa, lo que les permite articular una estrategia coherente y sostenida en el tiempo. En contraste, otras entidades han desarrollado modelos más descentralizados, basados en sistemas de coordinación distribuida donde una figura de referencia supervisa la implementación de los procesos innovadores a través de nodos o enlaces repartidos en distintas áreas funcionales.

La elección de uno u otro enfoque responde a factores como el tamaño de la organización, su configuración jerárquica, el

grado de flexibilidad operativa y, sobre todo, su disponibilidad presupuestaria. En este sentido, emisoras como SVT (Suecia) y RPO (Países Bajos), apoyadas en estructuras estables y con capacidad de planificación a medio plazo, han logrado consolidar una cultura de innovación institucional que atraviesa transversalmente sus procesos y equipos. En el otro extremo, corporaciones como TVR (Rumanía) o RTSH (Albania) enfrentan limitaciones significativas, tanto en términos de recursos humanos como tecnológicos, lo que condiciona su margen de actuación y ralentiza la implementación de políticas innovadoras de mayor alcance.

En los procesos de transformación que afrontan los medios públicos regionales europeos, la dimensión humana emerge como un factor decisivo para el éxito de cualquier estrategia innovadora. Sin embargo, uno de los principales desafíos que enfrentan estas organizaciones radica en la rigidez de sus estructuras, derivada de plantillas envejecidas, marcos normativos poco flexibles y sistemas de negociación laboral complejos. En este contexto, el impulso innovador requiere no solo cambios tecnológicos, sino una profunda revisión de los modelos de gestión del talento.

Algunas corporaciones han apostado por el empoderamiento del personal mediante dinámicas de participación activa y responsabilidad compartida en los procesos de cambio, lo que fortalece el compromiso interno con los objetivos de innovación. De forma paralela, otras entidades han avanzado en la definición de nuevos perfiles profesionales, orientados a las necesidades del entorno digital contemporáneo. En esta línea, profesionales especializados en verificación, análisis de datos, inteligencia artificial o contenidos para redes sociales ya forman parte de los equipos de trabajo en SVT (Suecia), STVR (Eslovaquia), TVR (Rumanía), ORF (Austria), RPO (Países Bajos), RTPA, EITB y IB3 (España), RTS (Serbia) y RTSH (Albania).

El reconocimiento del talento también se convierte en una herramienta estratégica. Algunas radiotelevisiones han empezado a implementar sistemas de incentivos destinados a pre-

miar ideas originales y a visibilizar las aportaciones creativas de sus trabajadores. Al mismo tiempo, corporaciones como RAI (Italia) y CRTVG o CMM (España) han desarrollado planes de formación específicos para garantizar que sus profesionales cuentan con las competencias necesarias para operar en entornos digitalizados y altamente cambiantes.

En determinadas situaciones, como en el caso de CRTVG (España) y RAI (Italia), se ha optado por incorporar servicios externos que complementen o refuercen las capacidades internas, especialmente en áreas de alta especialización tecnológica. Y en escenarios donde los marcos laborales lo han permitido, medios como EITB y CMM (España) han impulsado reformas estructurales en los convenios colectivos o han llevado a cabo procesos de reclasificación profesional, facilitando una mayor adaptabilidad organizativa.

4. Cómo se usa la IA en las radiotelevisiones públicas regionales

La adopción de sistemas de IA por parte de los entes públicos de radiotelevisión europeos es una realidad creciente, aunque por ahora limitada a las organizaciones con más recursos (Jones *et al.*, 2022). Además, el desarrollo y mantenimiento de estas aplicaciones representa un reto de enorme calibre para los medios públicos regionales, debido principalmente a las limitaciones presupuestarias (Cañedo; Rodríguez-Castro, 2023; Marzal; Zallo, 2016) y la escasa financiación, pero también a la ausencia de políticas e incentivos específicos para el desarrollo de la IA (Banco Mundial, 2020) y a la falta de liderazgo y competencias digitales entre sus equipos de trabajo.

Por otro lado, las organizaciones no pueden minusvalorar los riesgos derivados de la implementación de las herramientas de IA, y, por tanto, el enorme reto que supone lidiar con, entre otros, la discriminación que reproducen los sesgos algorítmicos, la falta de transparencia o la deshumanización de los servicios públicos (Parlamento Europeo, 2021). Al mismo tiempo, la clara vocación de servicio público de estos medios les obliga

a buscar un equilibrio, nada fácil, entre innovación tecnológica y protección de los derechos de los ciudadanos y los valores democráticos (Tambini, 2021).

Con carácter general, las radiotelevisiones públicas regionales europeas han adoptado la IA de forma desigual a partir de condicionantes como el acceso a financiación, la capacidad de innovación o la disponibilidad de recursos humanos especializados. En el caso de los medios de servicio público, la implementación de las herramientas basadas en IA debe tomar como referencia tres dimensiones clave: producción y distribución de contenidos, gobernanza digital y uso responsable de la IA. Mientras que la dimensión «gobernanza» cuenta con una presencia generalizada en las estrategias de adopción de IA, seguida de la «producción y distribución», las directrices éticas para el uso de estos sistemas cuentan todavía con una presencia muy limitada.

El empleo de la IA en la producción y distribución de contenidos en las radiotelevisiones regionales incluye la automatización en la generación de contenido, transcripciones automáticas, la subtitulación en distintos idiomas, la presentación mediante avatares virtuales y la optimización de la distribución digital a través de sistemas de recomendación personalizados. Las organizaciones que destacan por el empleo de la IA para estas tareas son RPO (Países Bajos), RAI (Italia), SVT (Suecia), RTSH (Albania), BNT (Bulgaria), TVR (Rumanía), RTS (Serbia), ORF (Austria), HR (Alemania) y CRTVG, CMM, EITB e IB3 (España).

Más específicamente, algunas de las aplicaciones más punteras de la IA en la producción y distribución de contenido son el uso de GPTs propios (RPO y SVT), la restauración de material de archivo dañado (SVT), la creación de imágenes, gráficos y/o animaciones para contenidos televisivos (SVT, RAI, HR), el uso de presentadores sintéticos (EITB, CRTVG, CMM y RTS), la transmisión de eventos deportivos en directo (CRTVG), la adaptación de contenido para su lectura fácil por parte de personas con discapacidad o dificultades de comprensión (CRTVG), la mejora de los procesos de

recomendación de contenidos y el análisis de la interacción de la audiencia (RAI, CRTVG), la reproducción de vídeo a distintas velocidades (SVT, CRTVG) o la automatización de equipos de grabación y producción de audio y vídeo (CRTVG, CEXMA). Por su parte, las corporaciones RTVSLO (Eslovenia) y RTPA (España) aún no han adoptado la IA en sus rutinas de trabajo.

En lo que respecta a la gobernanza, son varias las organizaciones que han incorporado la IA en áreas como la gestión, la analítica de datos o la financiación. En este sentido, destaca especialmente el ente sueco SVT, que ha creado un consejo de IA con el objetivo de explorar nuevos servicios y oportunidades en este campo, además de un sistema de gobernanza de datos para optimizar su ecosistema digital y un centro de verificación para combatir la desinformación creada con IA. La RAI, por su parte, ha lanzado una plataforma para monitorizar el tráfico en tiempo real y emplea sistemas algorítmicos para enriquecer los metadatos y herramientas analíticas. Dentro del ámbito de la ciberseguridad, CEXMA utiliza IA generativa para automatizar la generación de informes de rendimiento, así como el análisis de patrones de comportamiento de los usuarios.

A pesar del uso generalizado de IA y la especial atención que las radiotelevisión públicas regionales deben prestar a los valores democráticos, muy pocas corporaciones han adoptado códigos o directrices que garanticen un uso ético de estos sistemas. Solo tres (BNT, RTS, RAI) han implementado medidas específicas. BNT de Bulgaria ha aprobado normas de transparencia para el uso de IA, estableciendo protocolos de supervisión en la automatización de noticias y la gestión de bases de datos. La televisión italiana, por su parte, trabaja concretamente en la implementación de una política de protección de derechos de autor para contenidos generados por IA y además ha desarrollado mecanismos específicos de control para detectar y mitigar sesgos algorítmicos en la selección de contenido. RTS impulsa programas destinados a menores con el objetivo de que estas audiencias desarrollen competencias críticas en el entorno digital.

Por otra parte, varias corporaciones han desarrollado iniciativas de alfabetización mediática sobre los usos y retos que plantea la IA: desde programas para ayudar a los jóvenes a entender los riesgos de la IA (SVT) hasta debates sobre el impacto de estos sistemas en el mercado laboral, la educación o la sociedad en formato pódcast (HR).

5. Barreras a la innovación

En su esfuerzo por innovar y modernizar sus redacciones, las radiotelevisiones regionales europeas encuentran cuatro grandes obstáculos: falta de presupuesto, excesiva burocracia, rigidez del marco normativo laboral y resistencia al cambio de sus equipos de trabajo. Estos retos no solo limitan sus objetivos, sino que, en algunos casos, llegan a impedir por completo que puedan incorporar nuevas tecnologías y/o procesos en sus rutinas diarias.

Las limitaciones presupuestarias suponen la primera gran barrera para la innovación dentro de estas corporaciones al impedir la necesaria inversión en recursos materiales, financieros y humanos. Esto, a su vez, frena el desarrollo de proyectos de innovación y de nuevas capacidades tecnológicas.

Otro freno significativo a la innovación es la burocracia institucional, que afecta, entre otras, a las relaciones con organizaciones externas, y ralentiza la implementación de soluciones innovadoras en un contexto en el que la flexibilidad y la capacidad de adaptación al cambio y de transformación constante son imprescindibles.

Por otra parte, los marcos normativos que regulan el empleo público se han convertido en un obstáculo adicional para las radiotelevisiones regionales europeas. Las funciones atribuidas a cada categoría profesional, por ejemplo, hacen muy difícil la contratación de los perfiles especializados necesarios para impulsar la innovación.

Finalmente, las corporaciones se enfrentan a la resistencia al cambio dentro de sus equipos humanos, un reto especialmente

significativo en el caso de las plantillas envejecidas —generalmente poco proclives a la formación en nuevas tecnologías— pero también en el de aquellas que, sin serlo, no cuentan con nativos digitales. Ante este panorama, es fundamental que las radiotelevisiones públicas regionales concentren sus esfuerzos en adoptar una cultura corporativa que logre transmitir a las plantillas la importancia de la formación en innovación, así como en actualizar los flujos de trabajo e invertir en la capacitación del personal.

Asimismo, la adopción de nuevas tecnologías debe siempre llevarse a cabo teniendo en cuenta los principios éticos y marcos regulatorios que refuercen la misión de servicio público de estas corporaciones (Cañedo *et al.*, 2022). Si bien la mayoría de las radiotelevisiones regionales no han adoptado aún normas específicas para garantizar el uso responsable de los sistemas de IA, algunas de ellas plantean cuestiones prioritarias, como el enfoque basado en la supervisión humana o *human in the loop* (ORF), o inquietudes relativas al riesgo de que la tecnología pueda llegar a sustituir a los trabajadores.

6. Conclusiones

Los desafíos futuros de la innovación en las radiotelevisiones públicas regionales europeas requieren una visión integral que trascienda el ámbito tecnológico y penetre en las estructuras organizativas, las dinámicas de producción y las formas de relación con la sociedad (Fagerberg, 2003; Ranaivoson *et al.*, 2013). La innovación ya no puede entenderse como un proceso periférico o accesorio, sino como el eje central que debe acelerar y articular toda transformación interna. Esto implica repensar no solo los procesos creativos, sino también los modelos de gestión, la gobernanza institucional y los vínculos con la industria audiovisual y con los públicos a los que cada corporación se dirige.

Uno de los principales retos será fortalecer los espacios de experimentación abierta, donde la innovación se traduce en

formatos inmersivos, interactivos y co-creados. La creación de laboratorios dedicados a la televisión inmersiva experimental no solo permitirá avanzar en nuevas narrativas y tecnologías, sino que también fomentará la participación activa de las audiencias como prosumidoras, es decir, como sujetos que no solo consumen, sino que también producen contenido. Esta lógica participativa contribuirá a reforzar la conexión emocional y simbólica entre el medio público y sus comunidades.

En paralelo, será necesario profundizar en el desarrollo de una cultura empresarial digital integrada, que contemple de forma orgánica experiencias de segunda pantalla, multipantalla y contenidos complementarios. La interacción entre dispositivos debe convertirse en una herramienta para generar una relación más profunda y significativa con las audiencias, especialmente con los públicos más jóvenes, acostumbrados a un consumo simultáneo, fragmentado e hipermediado (Fernández-Lombao; Martínez-Graña, 2024).

Para que estos procesos se consoliden, la innovación debe dejar de depender de esfuerzos aislados y convertirse en una estrategia compartida y colaborativa. En este sentido, resulta clave fomentar iniciativas de innovación abierta entre los miembros de organizaciones como CIRCOM y otros agentes del ecosistema mediático, incluyendo universidades, centros de investigación y empresas tecnológicas. Este enfoque permitiría aprovechar sinergias, compartir recursos y generar proyectos conjuntos de investigación y desarrollo orientados, por ejemplo, al uso de inteligencia artificial y *big data* en el ámbito mediático. Las coproducciones, los *hubs* colaborativos y los intercambios de talento y conocimiento deben convertirse en pilares estructurales de esta nueva etapa.

Asimismo, se hace imprescindible invertir en formación continua orientada a incrementar la capacidad innovadora del personal y promover la aparición de perfiles como el de exoperiodistas (Tejedor; Vila, 2022). El capital humano constituye el recurso más estratégico de cualquier organización, y su actualización permanente resulta esencial para afrontar con éxito los procesos de transformación. La colaboración interinstitu-

cional en el diseño y ejecución de programas formativos especializados será un factor clave para reducir brechas y fortalecer competencias.

Por último, uno de los desafíos más urgentes será dotar a las corporaciones de estructuras formales de innovación, superando las disparidades existentes. La creación de departamentos específicos y la incorporación de gestores de innovación permitiría sistematizar los procesos, darles continuidad y alinearlos con los objetivos estratégicos generales. La ausencia de estas estructuras, especialmente en contextos con menos recursos o menor tradición innovadora, no debe entenderse como una carencia, sino como una oportunidad de crecimiento. Apostar por una innovación estructurada, colaborativa y centrada en las personas es, en definitiva, la vía más sólida para reforzar el papel del medio público en el ecosistema digital contemporáneo.

7. Referencias bibliográficas

- Banco Mundial (2020). Artificial Intelligence in the Public Sector. Maximizing Opportunities, Managing Risks. Recuperado en <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35317>
- Burns, T.; Stalker, G.M. (1994). *The management of innovation*. Oxford UP.
- Callan, V.J.; Terry, D.J.; Schweitzer, R. (1994). Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects? *Work & Stress*, 8(4), 372-383. <https://doi.org/10.1080/02678379408256543>
- Cañedo, A.; Rodríguez-Castro, M.; López-Cepeda, A. María (2022). Distilling the Value of PSM: Toward a Tenable Conceptualisation in the European Framework. *European Journal of Communication*, 37(6), 586-605. <https://doi.org/10.1177/02673231221090777>
- Cañedo, A.; Segovia, A. (2022). La plataformización de los medios de comunicación de servicio público: Una reflexión desde la economía política de la comunicación. En Goyanes, M.; Campos-Rueda, A. (Eds.), *Gestión de medios públicos en el entorno digital: Nuevos valores, estrategias multiplataforma e internet de servicio público* (pp. 65-88). Tirant lo Blanch.
- Cañedo, A.; Rodríguez-Castro, M. (2023). La proximidad, eje transversal al servicio audiovisual público regional europeo. Estudio de caso comparado de España y Alemania. *AdComunica*, 26, 231-251.
- Cañedo, A.; Rodríguez-Castro, M. (2024). Hacia una definición del valor de los medios de comunicación de servicio público: una propuesta sostenible y adaptable. En: A. Carrasco-Campos; J. Candón-Mena

- (eds.), *Sostenibilidad de los medios en la era digital. Economía política de los medios públicos, privados y comunitarios* (pp. 17- 40). Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. DOI: <https://doi.org/10.52495/c1.emcs.30.tam5>
- Donders, K. (2019) Public service media beyond the digital hype: distribution strategies in a platform era. *Media, Culture & Society*, 41(7), 1011-1028.
- Fagerberg, J. (2003). *Innovation: A Guide to the Literature*. Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo.
- Federación de Organismos o Entidades de Radio y Televisión Autonómicas (FORTA). (2022). Estudio sobre la organización de la innovación en los medios audiovisuales públicos autonómicos y europeos: Informe corporativo de FORTA.
- Fernández-Lombao, Tania; Martínez-Graña, Paula (2024). Spanish regional public radios and the challenge of the young audiences. *Radio Journal: International Studies in Broadcast & Audio Media*, Special Issue: 'Radio and Sound in the Platform Age: Special Issue from ECREA 2023', 22:2, pp. 219-33, https://doi.org/10.1386/rjao_00101_1
- Goyanes, M.; Campos-Rueda, A. (Eds.) (2022). *Gestión de medios públicos en el entorno digital: Nuevos valores, estrategias multiplataforma e internet de servicio público*. Tirant Humanidades.
- Jones, B.; Jones, R.; Luger, E. (2022). AI and Journalism: Critical considerations for public service media. *Digital Journalism*, 10(10), 1731-1755. <https://doi.org/10.1080/21670811.2022.2145328>
- Klaß, N. (2020). Open innovation in media innovation research—a systematic literature review. *Journal of Media Business Studies*, 17(2), 190-218. <https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1724498>
- Lam, A. (2008). *Organizaciones innovadoras estructura aprendizaje y adaptación*. Royal Holloway University of London.
- López-Golán, M.; Campos-Freire, F.; Fernández-Holgado, J.Á. (2024). Catalysts of Change: Technological Innovations Shaping Spanish Public Proximity Media. *Journalism and Media*, 5(2), 444-455. <https://doi.org/10.3390/journalmedia5020029>
- López-Golán, M.; Cañedo, A.; Blasco-Blasco, O. (2024a). Are Public Service Media Innovative? Developing a Tool for Assessing Innovation in Production Processes. *International Journal of Communication*, 18, 23. Retrieved from <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/22731>
- López-Golán, M.; Cañedo, A.; Rodríguez-Castro, M. (2025). Accesibilidad Universal en Radiotelevisión del Principado de Asturias (RTPA): Análisis normativo y percepción de las audiencias con discapacidad sensorial y personas mayores. *Infonomiy*, 3(1). <https://doi.org/10.3145/infonomiy.25.004>
- López-Olano, C.; Soler-Campillo, M.; Marzal-Felici, J. (2022). Participation in regional Public Service Media (PSM) in Spain on digital sphere. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 28(1), 117-128. <https://doi.org/10.5209/esmp.77922>
- Martin, E.N. (2021). Can public service broadcasting survive Silicon Valley? Synthesizing leadership perspectives at the BBC, PBS, NPR, CPB and local U.S. stations. *Technology in Society*, 64, 101507. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101451>
- Marzal Felici, J.; Zallo Elgezabal, R. (2016). Presentación: Las televisiones públicas de proximidad ante los retos

- de la sociedad digital. *Communication & Society*, 29(4), 1-7. <https://doi.org/10.15581/003.29.4.sp.1-7>
- Medina, E.; Mazaira, A.; Alén, E. (2022). Innovation in the broadcasters' business model: A bibliometric and review approach. *European Research on Management and Business Economics*, 28(3). <https://doi.org/10.1016/j.jiedeen.2022.100202>
- Michalak, J.M. (2010). Cultural catalysts and barriers of organizational change management: A preliminary overview. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 26-36.
- Moragas, M. de; Garitaonandia, C.; López, B. (eds.) (1999). *Televisión de proximidad en Europa: experiencias de descentralización en la era digital*. Barcelona: UAB.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD); Eurostat (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Parlamento Europeo (2021). Artificial Intelligence and public services. Recuperado en [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/662936/IPOL_BRI\(2021\)662936_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/662936/IPOL_BRI(2021)662936_EN.pdf)
- Ranaivoson, H.; Farchy, J.; Gansemer, M. (2013). Differentiated strategies for digital innovation on television: Traditional channels vs. new entrants. *Observatorio (OBS*) Journal*, 7(4), 23-44. <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/659>
- Tambini, D. (2021). *Public service media should be thinking long term when it comes to AI*. Retrieved from <https://blogs.lse.ac.uk/medialse/2021/05/12/public-service-media-should-be-thinking-long-term-when-it-comes-to-ai/>
- Tejedor, S.; Vila, P. (2021). Exo journalism: A conceptual approach to a hybrid formula between journalism and artificial intelligence. *Journalism and Media*, 2, 830-840. <https://doi.org/10.3390/journalmedia2040048>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2006). *Public service broadcasting: A best practices sourcebook*. Paris, France: UNESCO. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141584>
- Vaz-Álvarez, M.; Fieiras-Ceide, C.; Túniz-López, M. (2021). Experiencias de co-creación en Medios de Servicio Público Europeos: Visión y Tendencias. *AdComunica*, 71-84. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2021.21.5>