

UN PLA ESTRATÈGIC PER A RTVV

TONI MOLLÀ

*DEPARTAMENT DE TEORIA DELS LENGUATGES
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA*

Recepció: 20/04/2010; acceptació: 20/09/2010

RESUM

ELS DARRERS ANYS, PROFUNDES TRANSFORMACIONS D'ORDRE ECONÒMIC, POLÍTIC I SOCIOCULTURAL HAN CAPGIRAT L'ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓ DEL PAÍS VALENCIÀ. LA RADIODIÀLOGIA PÚBLICA VALENCIANA, QUE VA INAUGURAR LES EMISSIONS REGULARS EL 1989, NECESSITA UNA REFUNDACIÓ RADICAL. L'AUTOR HA ANALITZAT EL GRUP EMPRESARIAL PÚBLIC VALENCIÀ DES DE DOS VESSANTS. D'UNA BANDA, HA REALITZAT UNA APROXIMACIÓ TEÒRICA I APLICADA, CENTRADA EN LES DIVERSES ESFERES DE L'ACTIVITAT PROFESSIONAL I EMPRESARIAL DEL GRUP RTVV. DE L'ALTRA, HA DIRIGIT UN AUTODIAGNÒSTIC DELS ACTORS QUE HI PARTICIPEN —ÒRGANS DE GOVERN, DE GESTIÓ I TREBALLADORS— EN LES DIVERSES SOCIETATS DE RTVV. EL RESULTAT ÉS UN PLA ESTRATÈGIC CONCRETAT EN QUINZE ÀMBITS D'ACTUACIÓ I LES CORRESPONDENTS LÍNIES ESTRATÈGIQUES QUE CAL POSAR EN MARXA FINS A L'APAGADA ANALÒGICA.

PARAULES CLAU:

PARAULES CLAU: SERVEI PÚBLIC, TELEVISIÓ PÚBLICA, GLOBALITZACIÓ, REVOLUCIÓ DIGITAL, MODEL DE GESTIÓ, LÍNIES ESTRATÈGIQUES

INTRODUCCIÓ

La coincidència temporal de l'aparició de la televisió privada i de l'autonòmica, arran de l'aprovació de la Llei del Tercer Canal a la darrereria dels anys vuitanta del segle xx, va redefinir el mapa comunicatiu de l'Estat. En aquest marc, RTVV va començar les emissions regulars de Canal 9 el 9 d'Octubre de 1989. Van ser uns inicis farcits d'esperances en els diversos plans de la indústria audiovisual. En l'informatiu, en la producció de continguts o en la recepció de la producció aliena en la llengua del país. També en la dinamització del sector audiovisual privat, fins aleshores certament raquític. La mateixa Llei de Creació de l'ens radiotelevisiu establí que els seus objectius fundacionals eren el pluralisme informatiu, la normalització lingüística i la incentivació del sector audiovisual autòcton, en un context format per cinc cadenes en castellà. RTVV s'hi presentava, consegüentment, com un mitjà de servei públic i, alhora, com el motor d'un sector economicocultural clau en una societat de perfil postindustrial com la valenciana.

La mateixa Generalitat atorgava a la RTVV en els seus programes econòmics (PEV II i PEV III) un fort paper d'arrossegament sobre part de l'estructura productiva, d'acord amb la característica definitòria d'una petita i mitjana empresa mancada de demanda sostinguda.

Des de llavors, els canvis econòmics, polítics, tecnològics i socioculturals han estat immensos. Fenòmens com ara la globalització han afectat de manera determinant l'estructura comunicativa del país. L'alternança política a les Corts Valencianes també ha tingut un paper clau per a entendre l'evolució del grup RTVV. Els factors al·loctons hi han pres rellevància per davant dels autòctons. L'acceleració del canvi social i la societat-xarxa són realitats innegables. En aquest context, el Govern Valencià ha concedit dues llicències privades de televisió digital terrestre autonòmiques als grups COPE i VOCENTO, respectivament, aliens a l'estructura tradicional del país. Quant a les llicències locals-comarcals, les empreses premiades amb llicències han estat UNEDISA, LIBERTAD DIGITAL

i INTERECONOMIA-VIRTUALIS, amb diverses freqüències repartides al llarg del país i totes tres també alienes a la tradició valenciana.

La reflexió sobre la RTVV exigeix una anàlisi sistemàtica, teòrica i aplicada, centrada en les diverses esferes de l'activitat professional i empresarial per tal de dissenyar un pla de futur¹. La nostra hipòtesi és que RTVV necessita una reformulació en la seua globalitat i, per descomptat, un nou model de gestió d'acord amb el nou panorama audiovisual. Entenem que les televisions públiques en general, i el grup RTVV en particular, es troben en una crisi que hauríem d'interpretar en un sentit evolutiu i utilitarista. En aquest sentit, s'imposa un nou diagnòstic i, finalment, una sèrie de mesures, articulades sobre un Pla Estratègic (PE) que atenga totes les variables en joc, PE que hauria de considerar els corresponents Pla Director (PD) (o d'Acció) i el Pla de Viabilitat (PV) econòmica i financera. Aquest darrer queda fora de les nostres possibilitats investigadores actuals.

En aquesta direcció, creiem que el millor punt de partida és un plantejament teòric de l'entorn de la RTVV, que hem realitzat d'una manera descriptiva i deductiva. I un segon bloc d'autodiagnòstic del grup RTVV en el qual hem implicat tots els agents i actors del grup: òrgans de govern (Consell d'Administració i Direcció General), òrgans de direcció (directors, caps de Departament, de Secció i Unitats) i, finalment, estructura professional i organismes de representació laboral (Comitè d'Empresa i centrals sindicals) de tal manera que recull totes les perspectives i sensibilitats que conflueixen al si de RTVV. Finalment, hem extret unes conclusions i unes línies estratègies d'actuació amb el mateix mètode de treball a partir d'un qüestionari DAFO, l'instrument d'anàlisi estratègica més adequat al nostre objecte d'estudi.

L'eixida de la crisi actual de RTVV és, al nostre parer, una refundació d'acord amb el nou pano-

rama de l'estructura de la comunicació i les noves funcions que hauria d'assumir una televisió pública enmig de la revolució digital. ¿En què hauria de consistir aquesta transformació? ¿Què s'ha de canviar per tal de disposar d'un model de televisió pública valenciana que dispose d'un finançament estable i d'acord amb el servei públic que ha de complir? Aquestes són algunes de les preguntes que hem volgut plantejar. A partir del concepte *servei públic de televisió* i de les noves funcions que ha d'assumir, arribarem a detectar els punts febles i els forts del grup empresarial i en dissenyarem eixides pragmàtiques que permeten minimitzar-ne els riscos i aprofitar-ne les oportunitats, que és, en definitiva, l'objectiu de tota acció empresarial estratègica. Mitjançant aquest treball, proposarem una planificació de les infraestructures i els recursos materials de RTVV, la redefinició de les noves funcions socials i els seus serveis, el disseny i la producció dels continguts i la seua difusió i promoció per diversos suports i l'eventual comercialització, entre altres. També el disseny de nous serveis de valor afegit lligats a la interactivitat i als canvis produïts pels factors o agents socials i econòmics de l'entorn. D'altra banda, cal una redefinició constant del mateix concepte *servei públic* perquè el canvi ha esdevingut la característica més definitòria de la societat actual. Noves ofertes i noves demandes així ho exigeixen. Els interessos en joc —mercantils i informatius, públics i privats— a vegades són clarament contraposats. L'estructura de la comunicació determina noves jerarquies mediàtiques i socials. Convé, per tant, que l'espai públic de la radiotelevisió hi ocupe el lloc que exigeix una societat complexa i, alhora, clivellada per diverses segmentacions. Els partits polítics i els agents socials del sector haurien d'esforçar-se a entendre el (nou) paper de la radiotelevisió pública enmig d'aquest (nou) escenari. I de (re)definir les seues funcions socials, polítiques, econòmiques i culturals. La complexa

¹ Vam abordar aquesta temàtica en la nostra tesi doctoral, defensada el dia 14 de juny de 2007: *La televisió valenciana del segle XXI. Nous factors i noves funcions. Autodiagnòstic i anàlisi de prospectiva* (2005-2010), dirigida pel doctor Rafael Xambó, del departament de Sociologia i Antropologia Social de la Universitat de València, i defensada davant d'un tribunal format pels doctors Josep-Lluís Gómez-Mompert, Josep Gifreu, Ramón Zallo, Bernat López i Gil-Manuel Hernández. També ho hem fet posteriorment en el llibre *Quina televisió pública? Amenaces i oportunitats a l'era digital*, Ed. Bromera, Alzira, 2009.

i accelerada transformació del sector exigeix, certament, una perspectiva multidisciplinària. S'imposa, per tant, la modernització i l'adequació a les noves circumstàncies. Les transformacions s'han de produir tant en l'estratègia com en l'organització empresarial. La segona no és sinó una conseqüència de la primera.

UN PLA ESTRATÈGIC PER A RTVV

L'elaboració d'aquest PE, producte d'una profunda discussió intel·lectual, professional i laboral per part dels estaments de RTVV, és, així mateix, la demanda d'un acord més enllà de les propostes partidistes. El PE de RTVV hauria de ser un punt de consens que orientara el futur immediat del grup. A nivell intern, per tal de recuperar i refermar la legitimitat de RTVV, cal elaborar, de manera urgent, un PV que n'establisca el projecte empresarial: una guia d'actuació que incloga les previsions d'evolució a curt, mitjà i llarg termini, amb una planificació detallada dels objectius i dels recursos necessaris. Aquest PV ha d'incloure una anàlisi econòmica i financera, que hauria d'incorporar el pla d'inversions, el pla de finançament i l'anàlisi del punt crític o, dit d'un altra manera, el càlcul de la xifra mínima de vendes i ingressos perquè l'empresa no tinga pèrdues. Aquest PV, juntament amb el PD del grup RTVV, han d'esdevenir els referents de l'activitat econòmica i empresarial del grup, amb xifres i un calendari de mesures que cal executar per tal de sanejar la situació econòmica de RTVV i garantir-ne l'existència com a servei públic.

LA NOVA DIMENSÍO DEL GRUP RTVV

D'acord amb les previsions establides pel govern espanyol, l'any 2010 hi haurà l'apagada analògica. El grup RTVV hauria d'arribar-hi en les millors condicions econòmiques, organitzatives i tecnològiques. El ventall de les possibilitats oferides per la digitalització és desconegut. RTVV ha de preparar-se per a extraure'n la major rendibilitat social, cultural i també econòmica. RTVV té l'obligació d'exercir, en el seu àmbit de cobertura, un lide-

ratge exemplar. Aquesta dimensió de RTVV exigeix també canvis en els aspectes legals i normatius, en els econòmics, en els funcionals i de servei públic, en els continguts que ha de produir i de difondre i en els aspectes organitzatius. RTVV ha de transformar els serveis que ofereix i, alhora, s'ha de transformar internament. Tot això combinant el valor ambivalent de les empreses de comunicació: com a tals empreses i com a productores d'aquest intangible tan poderós que és la informació. La lògica empresarial, però, ha d'estar al servei dels objectes socials i no solament del balanç econòmic. Per tot això, la informació no pot considerar-se una mercaderia qualsevol si no volem posar en perill determinats objectius irrenunciables com ara la qualitat o la veracitat, posem per cas.

El PE del grup RTVV representa una proposta realista per a afrontar els canvis necessaris en RTVV i, per extensió, en el sector audiovisual valencià. El concepte *estratègia corporativa* implica «pensar dinàmicament i estratègicament: pensar quins canvis es produiran en els seus mercats; com posicionariem les organitzacions per explotar possibles oportunitats o respondre davant amenaces factibles; i quines inversions enfortirien la seua posició en el futur»². El PE parteix d'una anàlisi del sector i amb una panoràmica de l'estat de la qüestió. Amb aquesta base, es tracta d'esbrinar els reptes del futur i es fan propostes per a afrontar-lo amb èxit. Les mesures que conté tendeixen a la consolidació, no només del grup, sinó també del teixit industrial audiovisual. El PE permetrà una anàlisi de situació amb els seus punts forts i els seus punts dèbils, les seues fortaleses i les seues debilitats i amenaces conseqüents. I, finalment, el disseny d'una planificació estratègica dividida en les accions i les iniciatives que s'han d'executar des de cada unitat operativa del grup. D'ací que el PE exigisca l'establiment d'objectius puntuals, sempre actualitzats d'acord amb les (noves) necessitats empresarials i els canvis en l'entorn. Es tracta d'un document, per definició, en reformulació permanent. Marca, però, les línies mestres de la política del grup: les

² MOORE, M. H. (1998): *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, Ed. Paidós, Barcelona.

prioritats estratègiques i les accions operatives que se'n deriven. El PD és necessari en tant que els canvis desitjats comporten un conjunt de decisions relacionades entre si i no actes aïllats. Entenem que com més gran siga l'efecte del Pla, més estratègic serà. Per això, el PD proposa decisions i plans d'acció a mitjà i llarg termini i no estrictament conjunturals. Amb aquesta finalitat, el Pla inclou una revisió exhaustiva de la situació actual de RTVV i una reflexió crítica, en contrastar els objectius i els èxits, per tal d'establir un diagnòstic precís que ens permeta identificar problemes, debilitats i, sobretot, àrees d'oportunitat. A partir d'això, es tractarà de definir polítiques, estratègies i línies de treball. L'activitat de l'audiovisual no està exempta de riscos, amb molts factors que actuen sobre un tot sintètic d'indústria i creativitat com és el producte audiovisual. L'objectiu últim és afavorir la creació de nous espais culturals i d'inversió, perquè parlem —no ho oblidem— d'un sector d'interès també estratègic que requereix un finançament d'un abast igualment estratègic.

L'ELABORACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC DE RTVV

Disposar d'un Pla Estratègic no ens posa fora de perill dels desafiaments d'un entorn tan canviant com l'audiovisual, però comporta avantatges indubtables perquè ens ajudarà a identificar els problemes i les oportunitats del grup empresarial i del sector professional.

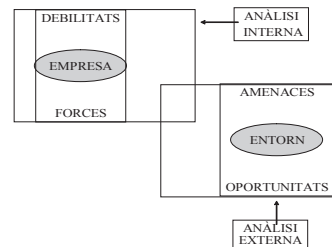
METODOLOGIA

El procés d'elaboració ha estat el següent:

1. Anàlisi crítica de la literatura sota una orientació clarament de sociologia de la comunicació.
2. Elaboració del qüestionari DAFO a partir de la realitat concreta de RTVV.
3. Aplicació del qüestionari als òrgans de govern, als professionals i representants sindicals amb suport personalitzat.

4. Entrevistes d'acord amb el mètode conegut com «entrevista en profunditat semi-estructurada»; és a dir, dissenyada a partir d'una bateria de preguntes, però oberta a tota mena de suggeriments i propostes dels entrevistats³.
5. Reunions de grup (*focus group*) amb professionals.
6. Elaboració d'informes horitzontals i sectorials.
7. Redacció de síntesi.

DIAGNÒSTIC ESTRATÈGIC. LA METODOLOGIA DAFO



Font: elaboració pròpia.

El PE està dividit en eixos i línies que defineixen la identitat empresarial del grup RTVV i que, en conseqüència, impregnen, directament o indirecta, tota la seua activitat. I, per tant, els *àmbits sectorials* de la seua activitat i els plans d'acció. El primer esborrany es va elaborar a partir d'unes reunions organitzades entorn de tres temes: a) el procés de digitalització, b) la definició del model de televisió de proximitat i c) les relacions amb el sector audiovisual. Es va demanar als professionals del grup que ompliren un qüestionari DAFO per tal d'establir la primera anàlisi de situació i perfilar els objectius del grup RTVV. Posteriorment, vam elaborar diversos informes específics i sectorials. La realització del qüestionari DAFO ens va permetre conèixer la situació real en què es troba l'empresa

³ Ben mirat, més que d'entrevistes, caldria parlar de «diàlegs» que ens permetien parlar dels aspectes generals de l'empresa, però, detem-nos, específicament, en aquells aspectes de la gestió empresarial que la persona entrevistada, pels seus coneixements o la situació dins de l'organigrama de RTVV, millor coneix.

i els riscos i oportunitats que ens ofereix el mercat. Els punts dèbils i els punts forts pertanyen a l'àmbit intern de l'empresa, és a dir, s'analitzen els nostres recursos i capacitats. Les amenaces i les oportunitats pertanyen a l'entorn extern de l'empresa, i les haurem de superar, aprofitar o anticipar-nos-hi. Ací entra en joc la flexibilitat i el dinamisme de l'organització.

Una vegada objectivats els indicadors del diagnòstic, vam dissenyar un nou document per a l'establiment de les línies estratègiques, els plans d'acció resultants i la temporització. Es va lliurar aquest document a tots els membres de la comunitat RTVV que havien participat en el procés. Vam organitzar-ne de nou la tabulació i la interpretació, de la qual cosa van resultar-ne perfilades les línies estratègiques i els primers Plans d'Acció. Per tal de millorar aquesta darrera catalogació d'accions i la periodització corresponent, vam organitzar uns grups de debat amb cadascun dels àmbits del PE. El resultat en són les gràfiques de temporització. El Pla proposa estratègies que ja hi ha com també unes altres que han de ser impulsades o creades de nou. Açò exigeix establir processos de transvasament d'informació estables i flexibles alhora per tal d'introduir els canvis o les modificacions necessaris en cada moment. La realitat dinàmica de l'audiovisual i dels mitjans així ho demana. A partir d'aquesta diagnosi, i per tal d'avançar en la reflexió prèvia a l'establiment de les LÍNIES ESTRATÈGIQUES, que són l'objectiu darrer del Pla, s'hi establiran les diverses ÀREES D'ACTUACIÓ que tot seguit s'enumeren:

ÀREES D'ACTUACIÓ

1. Recursos humans i cultura empresarial.
2. Gestió empresarial.
3. Organització i funcionament de les seues instal·lacions del grup RTVV.
4. Equipament tecnològic i explotació de la xarxa pròpia de transport i difusió del senyal.
5. Identitat corporativa de RTVV.
6. Relacions internacionals i institucionals.
7. Programació del grup RTVV.
8. El model informatiu del grup RTVV.
9. Producció pròpia interna i associada.
10. Producció aliena.
11. Col·laboració amb la indústria audiovisual valenciana.
12. Comercialització publicitària.
13. Difusió dels continguts: distribució i exhibició.
14. Nova cadena de valor del producte audiovisual sorgida de la digitalització.
15. Llengua i cultura a RTVV.

Els objectius del PE es concreten en accions que s'haurien d'haver dut dur a terme en el període 2005-2009. N'hi ha un primer conjunt que hauria d'haver conclòs el maig del 2006 i un altre que arriba fins a la celebració dels vint anys de RTVV i l'apagada analògica; és a dir: algunes accions estaven previstes per al període 2005-2007, mentre que uns altres s'havien d'aplicar entre el 2005 i el 2009.

TRES EXEMPLES DE SÍNTESI DE LES ACCIONS DEL PD⁴

1. RECURSOS HUMANS I CULTURA EMPRESARIAL

<i>Núm. d'Acció</i>	<i>Acció</i>	<i>Departament Responsable</i>	<i>Calendari</i>
1.1	Elaboració d'un pla de formació continuada i reciclatge anual	Direcció de Gestió	2006-2009
1.2	Nou marc de col·laboració amb els centres de formació especialitzats i universitats	Direcció de Gestió	2006-2009
1.3	Reestructuració orgànica i funcional de RTVV i adaptació de l'organigrama al nou escenari digital	Direcció General	2007
1.4	Creació de la Direcció de Qualitat (que haurà de dependre de la Direcció General directament)	Direcció General	2006
1.5	Elaboració d'un Pla de Qualitat de RTVV	Direcció de Qualitat	2007
1.6	Aplicació del model d'excel·lència EFQM	Direcció de Qualitat	2007
1.7	Pla de formació específic adreçat al personal directiu i comandaments alineat amb el projecte EFQM	Direcció de Qualitat	2007
1.8	Consecució d'un ISO9000 ambicions i efectiu	Direcció de Qualitat	2007
1.9	Elaboració d'un mapa de processos ⁵	Direcció de Qualitat	2007
1.10	Millora de la participació i la comunicació interna. Creació d'un sistema de comunicació àgil i immediat entre departaments	Direcció de Qualitat/Direcció de Gestió/Direcció de Comunicació	2006
1.11	Pla Sectorial de Comunicació Interna ⁶	Direcció de Gestió/Direcció de Comunicació	2006
1.12	Manual amb el nou procediment intern de treball ⁷	Direcció de Gestió	2006
1.13	Manual d'estructures de coordinació internes, afavoriment de la coordinació horitzontal	Direcció de Gestió	2006

⁴ Entre les 15 àrees d'actuació en què està dividit el PE, n'hem triat tres a tall d'exemple per raons d'espai. El lector interessat pot trobar tota la informació en la tesi doctoral de l'autor: MOLLÀ, Toni (2006): *La televisió valenciana del segle XXI. Nous factors i noves funcions. Autodiagnòstic i anàlisi de prospectiva (2005-2010)*, dirigida pel doctor Rafael Xambó i Olmos i defensada el 14 de juny de 2006 al Departament de Sociologia i Antropologia Social de la Facultat de Ciències Socials de la Universitat de València.

Val a dir que algunes de les accions que presentem en el calendari següent es repeteixen perquè, d'acord amb la lògica del Pla Director, les estratègies s'articulen en relació amb eixos transversals i s'impliquen diversos departaments en la consecució dels objectius proposats.

⁵ El mapa de processos analitza els processos clau, és a dir, aquells de més impacte sobre els resultats del grup. El mapa serveix per a identificar i interrelacionar els processos. S'han de crear equips per a cadascun dels processos i definir el líder del procés així com també els indicadors per a cadascun.

⁶ La seua missió serà detectar i corregir les insuficiències de la comunicació interna i facilitar l'intercanvi d'idees entre els treballadors i l'equip directiu del grup RTVV amb l'objectiu d'integrar la plantilla en els projectes del Pla Director potenciant la cultura i la identitat corporativa. S'hauran de realitzar periòdicament enquestes dirigides al personal.

⁷ S'han de fomentar els grups de treball i les comissions que afavorisquen la participació en la gestió. S'hauran d'establir comissions delegades que s'encarreguen de canalitzar les propostes i l'execució del Pla Director. S'han de crear manuals de procediment i de quadres de comandament així com també manuals de procediment dels diversos processos per homologar-ne la qualitat.

<i>Núm. d'Acció</i>	<i>Acció</i>	<i>Departament Responsable</i>	<i>Calendari</i>
1.14	Creació d'un catàleg de llocs de treball i creació d'un Pla de Carrera i Desenvolupament per al personal de RTVV	Direcció de Gestió i Direcció de RRHH	2007
1.15	Negociació amb els sindicats d'un nou marc de relació laboral d'acord amb les noves necessitats	Direcció General/Direcció de Gestió	2007
1.16	Pla anual de promoció interna	Direcció de Gestió	2006-2009

2. LA GESTIÓ EMPRESARIAL

<i>Núm. d'Acció</i>	<i>Acció</i>	<i>Departament Responsable</i>	<i>Calendari</i>
2.1	Nou model d'avaluació per a RTVV i auditories internes	Direcció de Gestió	2006
2.2	Aplicació d'un model propi de gestió de qualitat total	Direcció de Qualitat/Direcció de Gestió	2007
2.3	Creació de noves unitats organitzatives i àrees de negoci	Direcció General	2007
2.4	Creació de dues noves societats públiques amb autonomia editorial però amb coherència de grup multimèdia (RTVV-Multimèdia i Interactiva i RTVV-Internacional i Temàtica)	Direcció General	2007
2.5	Creació d'una àrea d'Edicions (DVD, llibres, Cd...)	RTVV-Multimèdia i Interactiva	2007
2.6	Proposició a la Generalitat de la creació d'un marc estable de finançament o contracte programa entre el Govern valencià i RTVV	Direcció General	2006
2.7	Inclusió de la comptabilitat analítica o de costos	Direcció Econòmica i Financera	2006
2.8	Creació d'una àrea per a la gestió i venda de drets de programes propis	Direcció Econòmica i Financera/ Direcció Comercial i Màrqueting	2007
2.9	Creació d'una àrea de gestió de l'arxiu audiovisual	Direcció de Gestió	2007

3. PRODUCCIÓ PRÒPIA INTERNA I ASSOCIADA

<i>Núm. d'Acció</i>	<i>Acció</i>	<i>Departament Responsable</i>	<i>Calendari</i>
3.1	Pla de Desenvolupament de la Producció Pròpia incloent-hi les possibilitats de producció als centres d'Alacant i Castelló	Direcció d'Antena RTVV	2006-2009
3.2	Creació d'un grup multidisciplinari creatiu i de desenvolupament de programes i formats.	Direcció d'Antena RTVV	2006
3.3	Pla de foment de la ficció pròpia	Direcció TVW	2006-2009
3.4	Creació d'una àrea que gestione l'arxiu audiovisual	Direcció de Gestió	2007
3.5	Elaboració d'un catàleg de fons audiovisual	Direcció de Gestió	2007

<i>Núm. d'Acció</i>	<i>Acció</i>	<i>Departament Responsable</i>	<i>Calendari</i>
3.6	Creació d'una àrea de projectes	Direcció d'Antena RTVV	2006
3.7	Creació i desenvolupament de nous canals temàtics (ciudadà i Administració, informació, cultura, educació, ficció pròpia, juvenil, infantil, etc.)	Direcció d'Antena RTVV	2006-2009
3.8	Potenciació d'una xarxa d'intercanvi de formats, idees i coneixements audiovisuals des de FORTA	Direcció d'Antena RTVV	2006

CONCLUSIONS

Tot ben pesat —i d'acord amb les necessitats socioculturals, econòmiques i polítiques del País Valencià actual—, s'imposa, de manera urgent, un canvi en el model televisiu de RTVV i una nova política de comunicació pública al País Valencià. Les noves tecnologies de la comunicació i, molt especialment, el trànsit cap a la digitalització plantegen un de futur. Les Corts Valencianes haurien d'autoimposar-se com a prioritat estratègica una nova legislació sobre l'audiovisual, la primera fase de la qual hauria de ser la promulgació d'una Llei de creació del Consell de l'Audiovisual Valencià; en segon lloc, una Llei de l'Audiovisual Valencià; i una tercera acció legislativa que hauria de concretar-se en la Reforma del règim jurídic de la RTVV. L'objectiu general és reordenar el sector audiovisual valencià per tal de garantir el compliment de la legislació audiovisual europea, disposar d'una clara definició del concepte de «servei públic» de radiotelevisió i garantir-ne el desplegament en la nova societat digital.

En l'àmbit estatal, l'emergència de nous operadors i de noves prestacions tecnològiques han originat canvis importants que obliguen a reconstruir les bases jurídiques i conceptuals fins ara vigents, que ja no responen en la seua major part a la realitat del sector i dels condicionants europeus. Al nostre entendre, és necessari reformar la radiotelevisió pública, però la privatització no és el camí. Ni la directa, amb el canvi d'accionariat i titularitat, ni la indirecta o parcial relativa a la gestió de continguts, dels ingressos o de la planificació de qual-sevol altre aspecte susceptible de condicionar, en el futur, el desenvolupament dels mitjans públics. S'ha de reformar la RTVV per a legitimar-la socialment com a fórmula democratitzadora, garant

d'una programació de qualitat i capaç d'atendre les necessitats de la societat valenciana. Una televisió de gestió pública com a única fórmula capaç de fomentar els principis i valors que no poden ser garantits només a partir del mercat. La direcció més adient, tenint en compte les disposicions comunitàries, és el manteniment d'un sector públic potent, que no pot ser substituït, ni com a garantia de pluralisme i d'accés igualitari a la informació, la formació i l'entreteniment, ni com a motor fonamental de la indústria audiovisual valenciana. La reformulació del paper estratègic de la RTVV dins la societat valenciana és, per consegüent, una necessitat peremptòria. Cal dissenyar un «model valencià» de televisió pública, en relació amb la política industrial, tecnològica i cultural del país que complisca els que n'eren els objectius fundacionals —integració social, econòmica i lingüística— i que esdevinga un factor d'incentivació de la indústria autòctona del sector.

BIBLIOGRAFIA DE REFERÈNCIA

- BARKER, Chris (2003): *Televisión, globalización e identidades culturales*, Barcelona, Paidós.
- BARRY CLARKE, Paul (1999): *Ser ciudadano*, Madrid, Sequitur.
- BAUMAN, Zygmunt (2001): *Globalització. Les conseqüències humanes*, Barcelona, Pòrtic-UOC.
- BBC (2004): *Building Public Value Renewing the BBC for a digital world*.
- BECK, Ulrich, A. GIDDENS i S. LASH (1997): *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*, Madrid, Alianza Editorial.
- BERRIO, Jordi (1995): *Bases de teoría social en la sociología de la comunicación de masa*,

- Departament de Periodisme i de Ciències de la Comunicació, UAB.
- BLUMER, J. G. (1993): *Televisión e interés público*, Barcelona, Bosch.
- BOURDIEU, Pierre (1996): *Sobre la televisió*, Barcelona, Ed. 62.
- BROADCASTING RESEARCH UNIT (1985): *The Public Service Idea in British Broadcasting. Main Principles*, Londres.
- BUSTAMANTE, E. (1999): *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*, Barcelona, Gedisa.
- BUSTAMANTE, Enrique i José María ÁLVAREZ MONZONCILLO (eds.) (1999): *Presente y futuro de la televisión digital*, Madrid.
- CARRILLO DE ALBORNOZ, J. M. (2005): *Manual de autodiagnóstico estratégico*, Madrid, Esic.
- CASTELLS, Manuel (1997): *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, vol. 1, *La sociedad red*, Madrid, Alianza Editorial.
- CASTELLS, Manuel (1998): *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, vol. 2, *El poder de la identidad*, Madrid, Alianza Editorial.
- CASTELLS, Manuel (1998): *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, vol. 3, *Fin de milenio*, Madrid, Alianza Editorial.
- CASTELLS, Manuel i Pekka HIMANEN (2002): *El Estado del bienestar y la. sociedad de la información. El modelo finlandés*, Madrid, Alianza Editorial.
- CAYROL, Roland (1986): *La nouvelle communication politique*, París, Larouse.
- CONSEJO PARA LA REFORMA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE TITULARIDAD DEL ESTADO (2005): *Informe para la reforma de los medios de comunicación de titularidad del estado*, Madrid, exemplar multicopiat.
- CORPORACIÓN MULTIMEDIA, GPR CONSULTORES (2003): *Libro Blanco del audiovisual valenciano*, edició multicopiada.
- DE MORAES, Dênis (coord.) (2005): *Por otra comunicación. Los media, globalización cultural y poder*, Barcelona, Icaria.
- DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT (2005): *BBC Charter Review Qualitative Research on Key Issues*.
- DÍAZ NOSTY, Bernardo (2005): *El déficit mediático. Donde España no converge con Europa*, Barcelona, Bosch.
- ÉCIJA ABOGADOS (2005): *Hacia una nueva política audiovisual Modelos de televisión, regulación de contenidos y consejos audiovisuales en España, Europa y EEUU*, Ed. Écija Abogados.
- EiTB (2000): *Plan estratégico de EiTb*, exemplar multicopiat.
- GAPTEL (2005): *Televisión digital. Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones*, Madrid, Ed. Red.es, exemplar multicopiat.
- GENERALITAT VALENCIANA (2004): *Avantic 2004-2010. Plan Estratégico Valenciano de Telecomunicaciones Avanzadas (PEVTA)*, València, exemplar multicopiat.
- LÓPEZ, Bernat (1998): *La descentralització dels sistemes televisius als cinc grans estats de l'Europa occidental: Alemanya, França, Espanya, Itàlia i Regne Unit (1945-1996)*, tesi doctoral, Bellaterra, Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- MANFREDI SÁNCHEZ, Juan Luis (2005): *La televisión pública europea en el contexto del Estado del bienestar de las políticas audiovisuales de comunicación*, tesi doctoral.
- MILLS, Charles W. (1961): *La imaginación sociológica*, Mèxic, FCE.
- MISHRA, R. (1990): *El estado del bienestar en la sociedad capitalista*, Madrid, Alianza Editorial.
- MORAGAS, Miquel de (ed.) (1999): *Televisión de proximidad en Europa. Experiencias de descentralización en la era digital*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.
- MORAGAS SPÀ, M. i E. PRADO (2000): *La televisión pública a l'era digital*, Ed. Pòrtic, UAB, Incom.
- MOSCO, Vincent (1996): *The Political Economy of Communication*, Londres, Sage.

- NAVARRO, Vicenç (2002): *Bienestar insuficiente, democracia incompleta. Sobre lo que no se habla en nuestro país*, Barcelona, Anagrama.
- PARLAMENT DE CATALUNYA (2002): *Els valors del servei públic audiovisual en l'era de la liberalització*, Quarta jornada sobre comunicació audiovisual, Barcelona.
- RECOLETOS CONFERENCIAS (2005): *Nuevo modelo audiovisual. Retos y oportunidades de negocio para el sector audiovisual. II Encuentro especializado*, Barcelona, 31 de març i 1 d'abril de 2005, exemplar multicopiat.
- RECOLETOS CONFERENCIAS (2006): *III Encuentro especializado. Nuevo modelo audiovisual. La transición hacia el 2010*, Madrid, Recoletos.
- RICHERI, Giuseppe (ed.) (1983): *La televisión: entre el servicio público y negocio. Estudios sobre la transformación televisiva en Europa occidental*, Barcelona, Gustavo Gili.
- TARRAGÓ, Francesc (1992): *Elements bàsics de l'Economia d'Empresa*, Barcelona, Eumo.
- UNESCO (2000): *El espacio público mundial, los media y la sociedad de la información*, Santiago de Compostel·la, Unesco.
- WOLTON, Dominique (2006): *Salvemos la comunicación. Aldea global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y la cohabitación mundial*, Barcelona, Gedisa.
- WORLD RADIO AND TELEVISION COUNCIL (2000): *Public Broadcasting: Why? How?*, versió multicopiada
- XAMBÓ, Rafael (1996): *El sistema comunicatiu valencià: els mitjans de comunicació social al País Valencià*, tesi doctoral, València, Universitat de València, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, 1 vol.
- ZALLO, Ramón (1992): *El mercado de la cultura. Estructura económica y política de la comunicación*, Garoa.