



UN NUEVO MODELO PARA RADIOTELEVISIÓN ESPAÑOLA

Exposición del modelo global
a los representantes sindicales

Madrid, 27 de febrero de 2006

OFICINA DEL PROYECTO

Agenda

Modelo de servicio público

Modelo organizativo de RTVE

La Programación de TVE debe cumplir con los requisitos de servicio público y ha de ser sostenible en el tiempo

La programación deberá sustentar dos objetivos complementarios...

- **Ofrecer un servicio público de calidad reconocida**
- **Obtener unos niveles de audiencias relevantes y sostenibles**

... gestionando eficientemente los costes de producción de los distintos géneros

Se propone una programación que permita consolidar los objetivos definidos

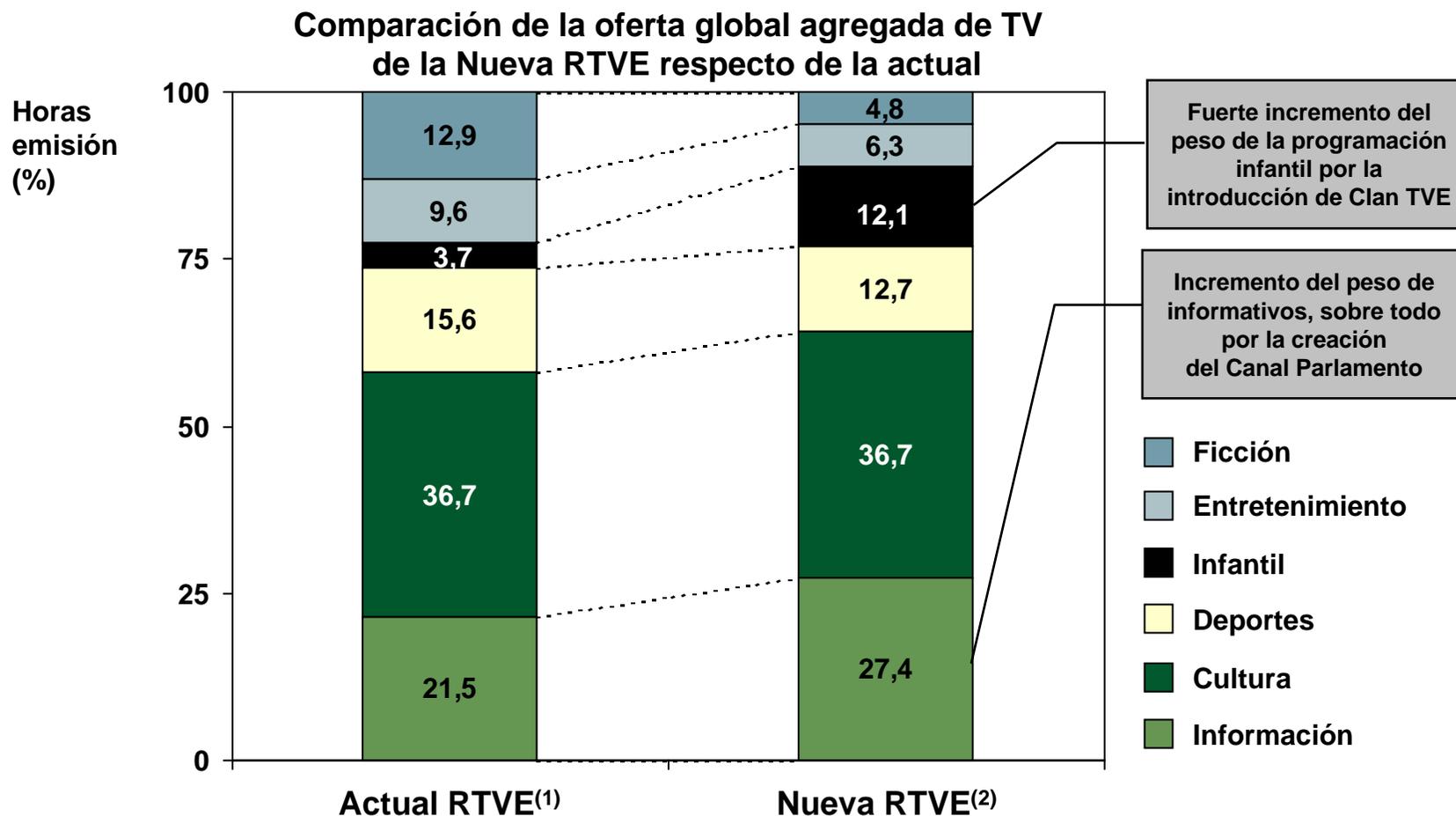
- **Manteniendo la oferta en los géneros clave de servicio público (informativos, culturales, educativos y documentales)**
- **Aumentando la competitividad con los operadores privados españoles y la eficiencia en costes en los restantes géneros, a través de un mayor volumen de entretenimiento, especialmente en sobremesa y tarde**

TVE soportará sus objetivos con una oferta integrada de canales con vocaciones distintas

- **La Primera, con vocación comercial, más competitiva con las privadas y más eficiente en costes**
- **La 2, con vocación de servicio público, más parecida a los segundos canales de otros operadores de Servicio Público y más eficiente en costes**
- **Los temáticos complementarán la oferta de servicio público, ajustando sus costes de acuerdo al crecimiento y la implantación de la TDT**

La nueva RTVE aumentará su oferta global de servicio público

Con elevados niveles de cultura e información



(1) Programación para 2005, incluyendo la parte proporcional de Canal Clan TVE y Canal 50 TVE (Diciembre)

(2) Media ponderada en base al número de horas de emisión previsible en 2010, excluyendo canales internacionales

Fuente: RTVE y análisis equipo de trabajo

Agenda

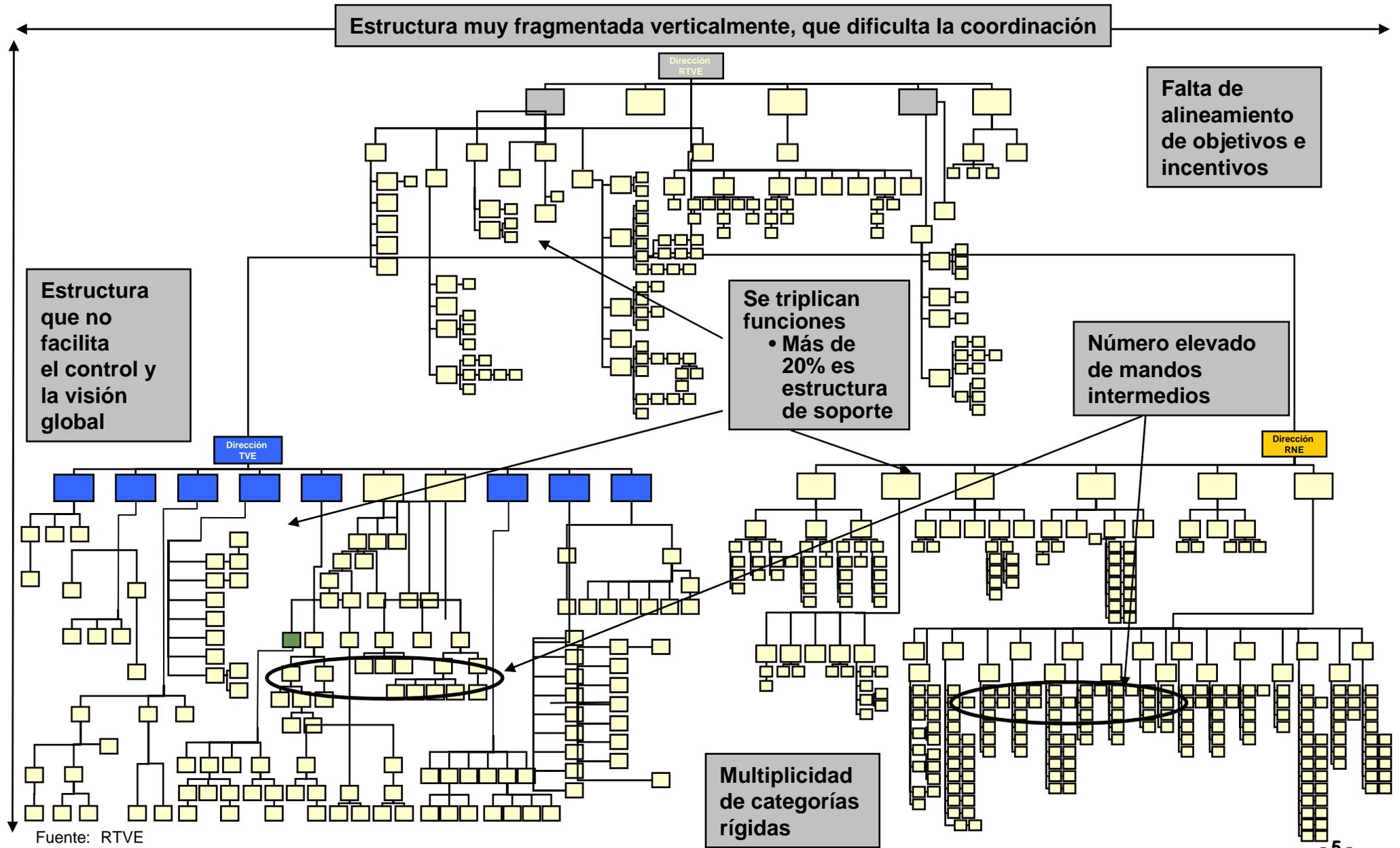
Modelo de servicio público

Modelo organizativo de RTVE

- TVE
- RNE
- Centro Corporativo y Servicios Compartidos

La actual estructura de RTVE es muy compleja ...

Diagnóstico de la situación



El nuevo modelo organizativo RTVE asegurará la prestación de un servicio público de calidad bajo criterios de eficiencia

Principios generales del nuevo modelo organizativo

Mejor funcionamiento...

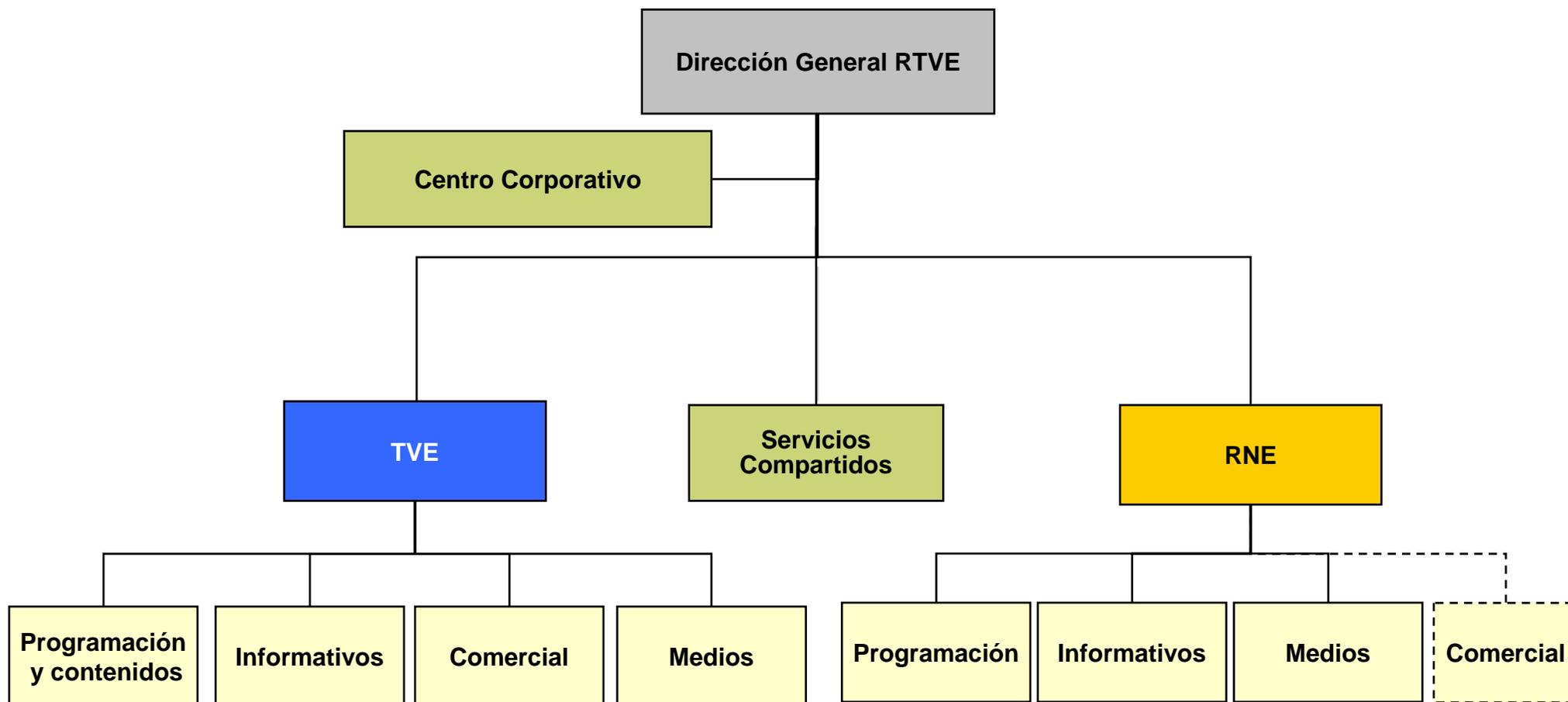
- ① **Visión integral y estratégica de la oferta de servicio público**
- ② **Delimitación clara de responsabilidades**
- ③ **Aumento de la coordinación entre áreas operativas clave**
 - Que integre perspectivas complementarias en procesos vertebradores
 - Que permita la viabilidad de un modelo mixto de financiación
- ④ **Contribución activa de las estructuras corporativas**

...con utilización eficiente de los recursos

- ⑤ **Simplificación de la estructura organizativa**
 - Que facilite y clarifique la gestión a los diferentes niveles
- ⑥ **Que elimine duplicidades y solapamientos**
 - Que centralice funciones comunes
- ⑦ **Integración y optimización de la gestión de medios**
- ⑧ **Actualización de las plataformas tecnológicas de soporte**
- ⑨ **Racionalización selectiva de los costes de programación**

Principios imprescindibles para la viabilidad y sostenimiento de una RTVE pública de referencia

Esquema del nuevo modelo organizativo de RTVE



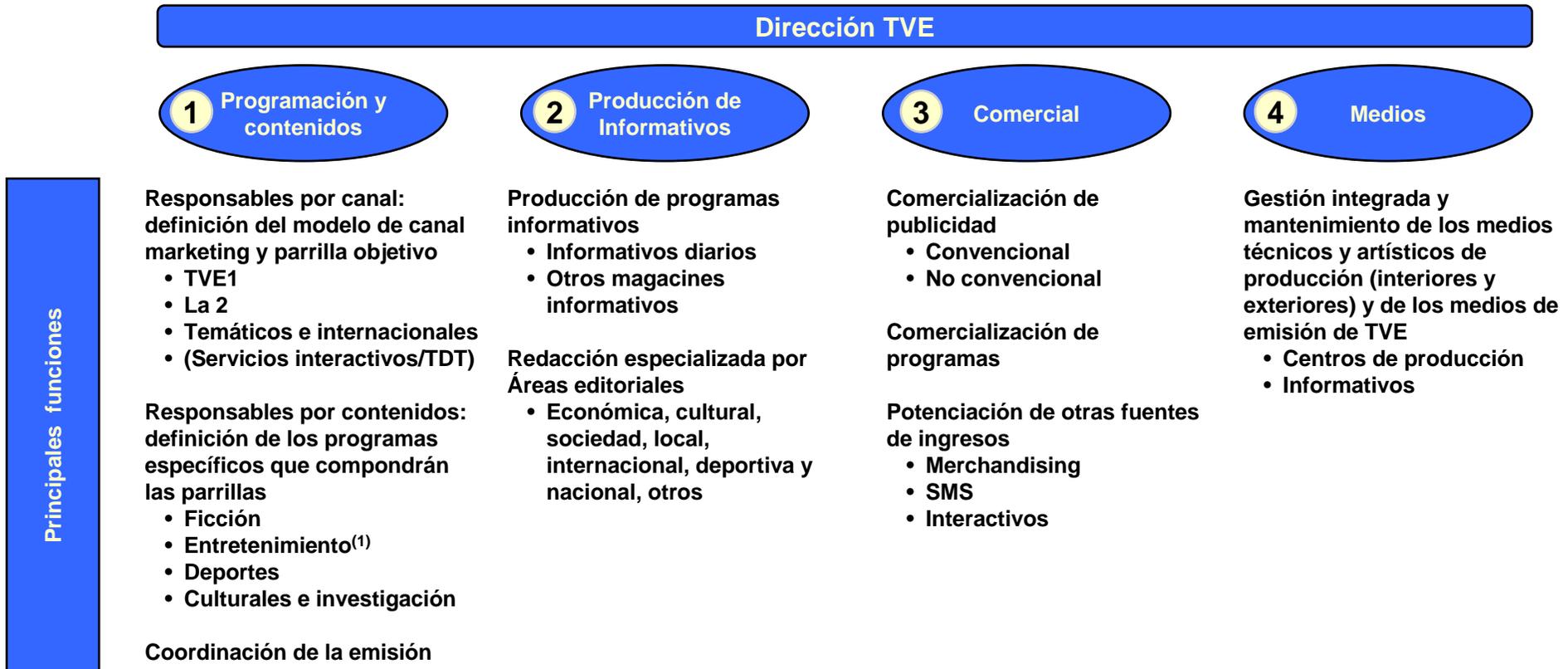
Agenda

Modelo de servicio público

Modelo organizativo de RTVE

- TVE
- RNE
- Centro Corporativo y Servicios Compartidos

TVE se estructurará en torno a 4 Áreas clave



(1) Incluye magazines e infantiles

Principios básicos del nuevo modelo de organización del Área de Programación y Contenidos

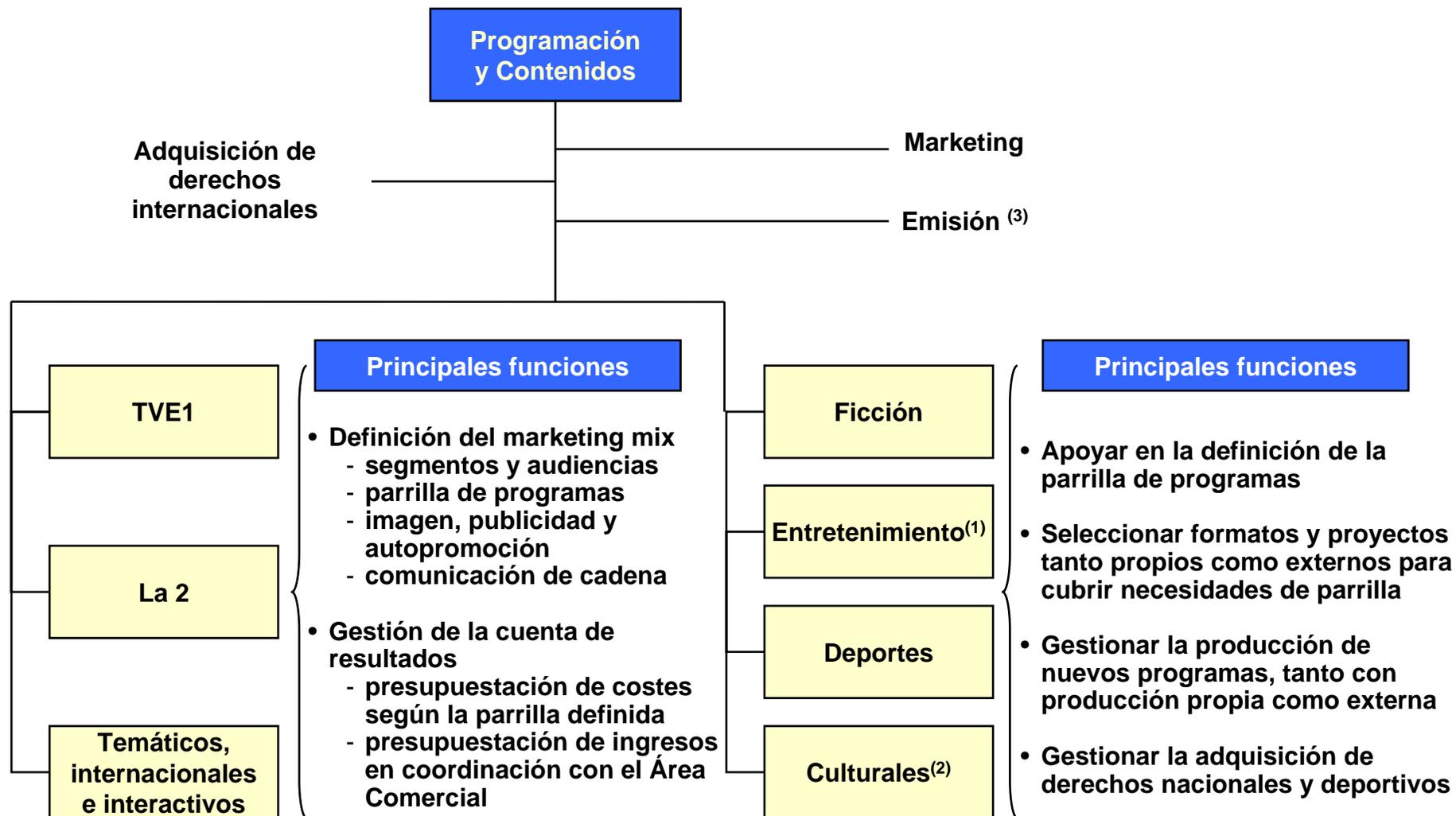
Limitaciones de la situación actual
<ul style="list-style-type: none"> • Visión dispersa de la oferta televisiva <ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de visión global de la oferta de los diferentes canales - Falta de visión integral de la oferta transversal de contenidos • Inexistencia de responsable por canal • Falta de gestión coordinada por tipo de contenidos <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de derechos como Área autónoma - Limitada potenciación de la creatividad interna • Limitada interacción entre el Área de Programación y Contenidos y el Área Comercial



Principios clave para la organización del Área
<ul style="list-style-type: none"> • Visión integral de la oferta televisiva, con enfoque global de Servicio Público <ul style="list-style-type: none"> - que permita la máxima coordinación/coherencia entre canales • Existencia de responsables de canal <ul style="list-style-type: none"> - que aseguren la consistencia/equilibrio de la programación por canal • Existencia de responsables de contenidos <ul style="list-style-type: none"> - Que ofrezcan transversalmente a todos los canales un conocimiento específico y creativo por género • Implicación activa del Área Comercial en la concreción de la programación <ul style="list-style-type: none"> - Que aporte una visión imprescindible en un modelo mixto de financiación - Con límite en las restricciones derivadas del carácter de Servicio Público de RTVE

La estructura propuesta en programación y Contenidos se organiza por canales y por contenidos

Con áreas de soporte para marketing, emisión y continuidad y adquisición de derechos internacionales

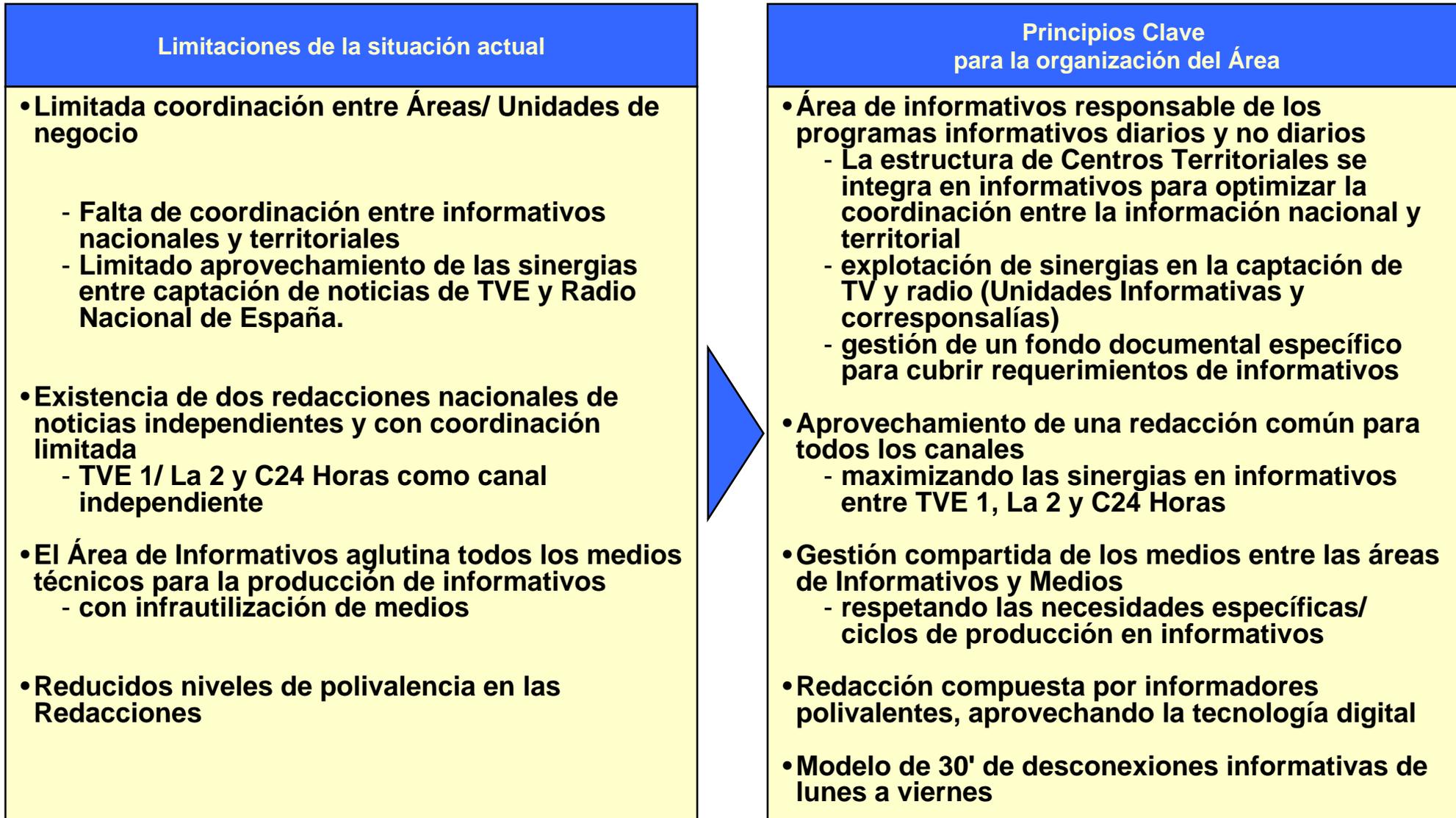


(1) Incluye entretenimiento, magazines y programas infantiles

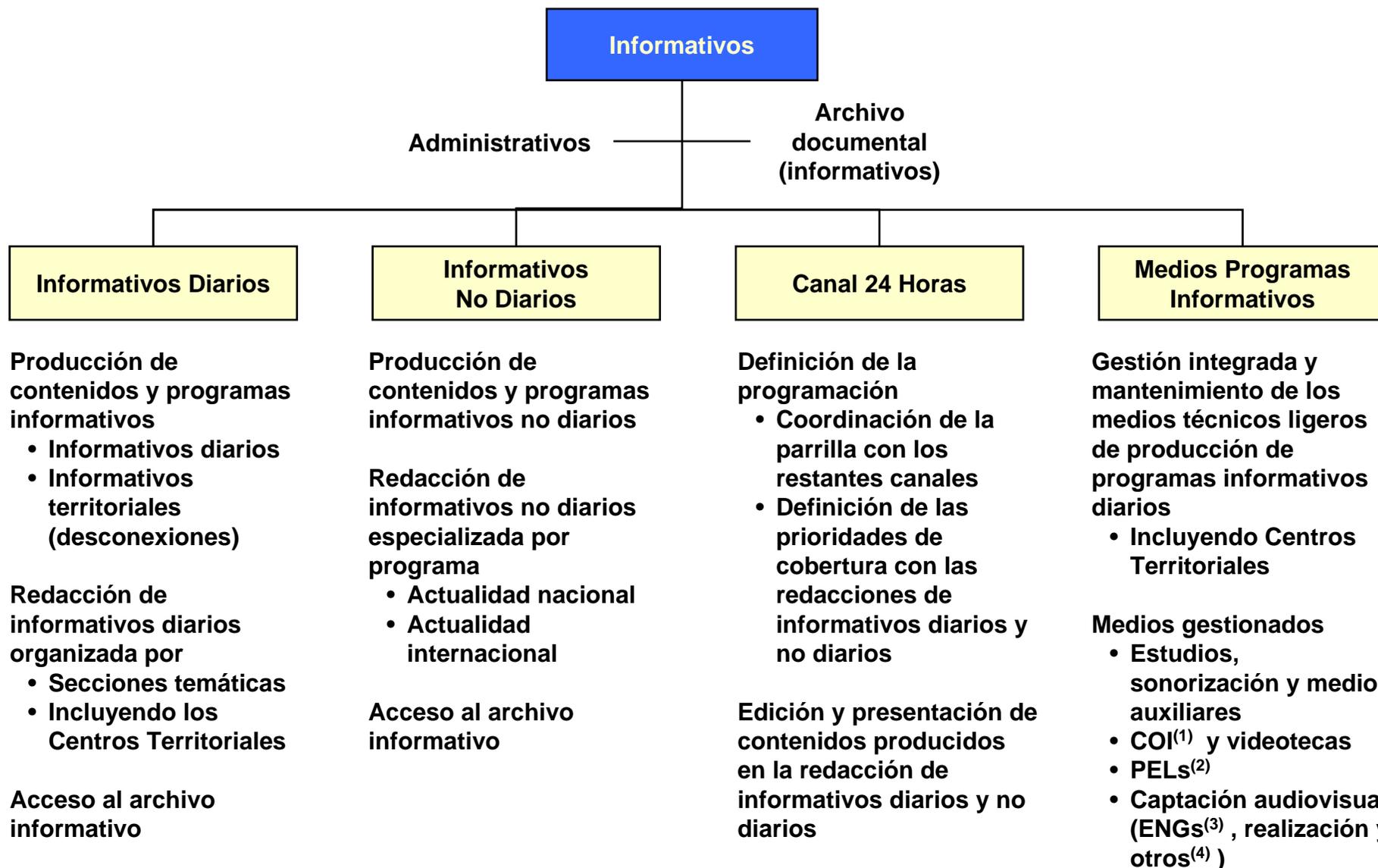
(2) Incluye culturales, sociales y programas de investigación

(3) Requerirá la integración de los sistemas de emisión de los distintos canales

Principios básicos del nuevo modelo de organización del Área de Informativos



La estructura de Informativos se simplificará



(1) Centro operativo informativo; (2) Producción externa ligera; (3) Equipos de news gathering; (4) Diseño e infografía, caracterización y vestuarios

Principios básicos del nuevo modelo de organización de la estructura territorial



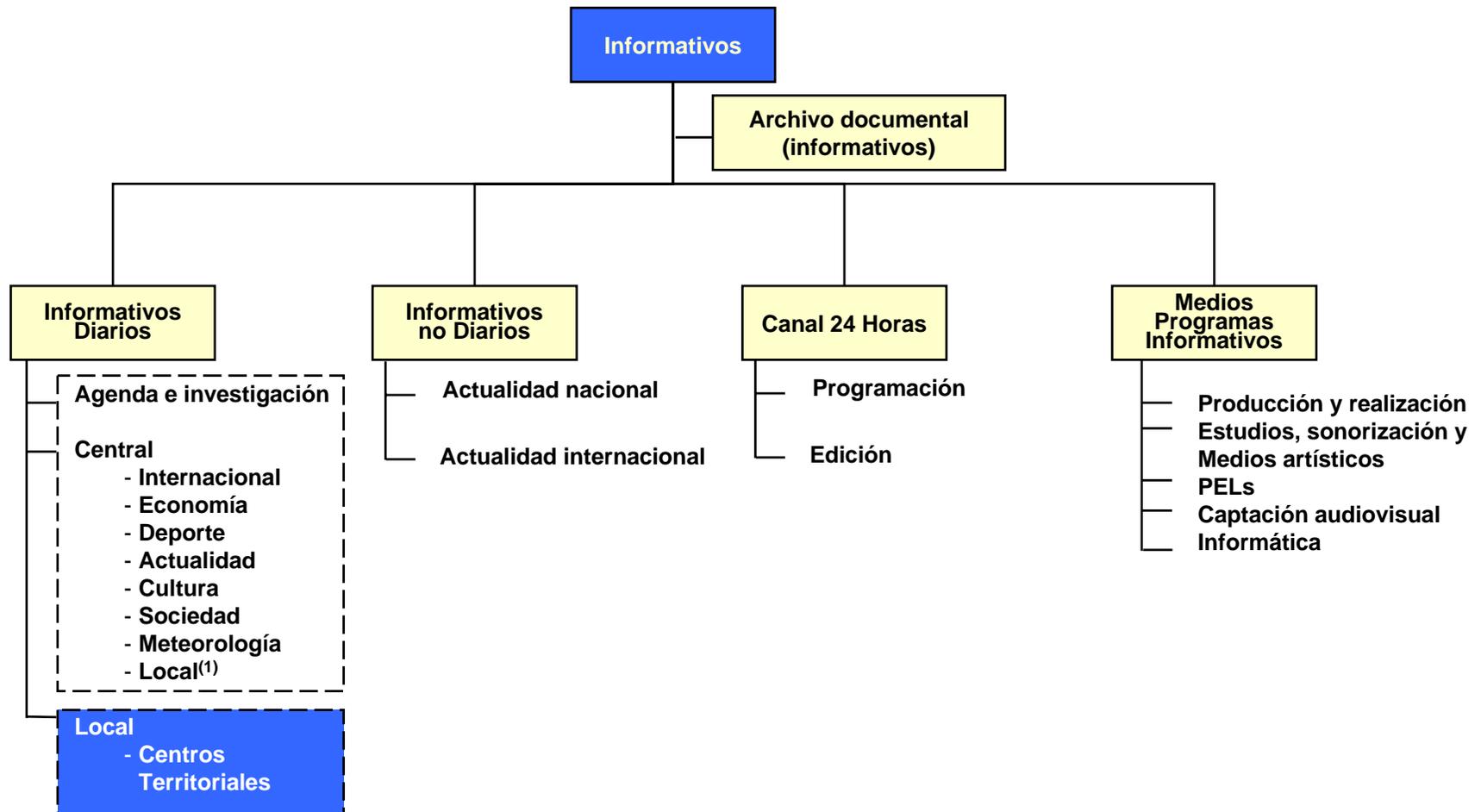
Limitaciones de la situación actual

- **Limitada coordinación entre Informativos nacionales y territoriales**
 - Las estructuras territoriales no dependen de Informativos
- **Limitado aprovechamiento de sinergias entre la captación de noticias de TVE y RNE**
- **Existencia de dos Redacciones nacionales de noticias y dispersas redacciones territoriales, independientes y con coordinación limitada**
- **El Área de Informativos aglutina todos los medios técnicos para la producción informativa**
 - Se producen duplicidades con otras Áreas

Principios clave relacionados con la organización territorial del Área

- **El Área de Informativos coordinará toda la programación informativa, tanto nacional como territorial**
 - los Centros Territoriales dependerán de Informativos, al centrarse las desconexiones diarias en la producción informativa
- **Modelo de captación de noticias con existencia de unidades informativas provinciales, de apoyo a la estructura de captación autonómica de los Centros Territoriales**
 - Para una captación rápida y flexible
 - Con explotación, en lo posible, del potencial de captación conjunta de RNE y TVE
- **La redacción será común para todos los canales nacionales y se potenciará la coordinación con las redacciones territoriales**
 - Las redacciones territoriales elaborarán tanto las desconexiones informativas como la información requerida para informativos nacionales
- **Gestión compartida de medios de producción entre Informativos y Medios, respetando los ciclos de producción en informativos y aprovechando el impacto de la tecnología digital**
 - Los Centros Territoriales gestionarán los medios ligeros y estudios necesarios para la producción de los informativos territoriales
 - Se compartirán los medios “pesados”

Los Centros Territoriales de TVE dependerán funcionalmente del Área de Informativos diarios



(1) Actividad del Centro Territorial de Madrid realizada por la Redacción central

Principios básicos del nuevo modelo de organización del Área Comercial de TVE



Limitaciones de la situación actual

- **Ubicación organizativa en RTVE, alejada del negocio de Televisión y con limitado nivel de coordinación**
- **Funciones de Marketing carentes de visión integral de todos los productos**
- **Micro segmentación de la estructura de ventas**
- **Limitados mecanismos de participación del Área Comercial en los procesos clave de programación (Ejemplo: en la definición de parrilla o en la adquisición de contenidos)**

Principios clave para la organización del Área

- **Dependencia directa de la Dirección de TVE**
 - que optimice la coordinación con Áreas de TVE, principal fuente de ingresos comerciales
- **Integración de las funciones de Marketing y mantenimiento de la separación entre Marketing y Ventas**
 - Distinguiendo, en Ventas, entre Publicidad y otros ingresos
- **Creación de procesos/Comités/Grupos de Trabajo para aumentar la coordinación con el Área de Programación y Contenidos**

La participación de Comercial en los procesos de programación se implementa a través de grupos de trabajo y comités



Estructura de comités ilustrativa para la definición y seguimiento de la parilla



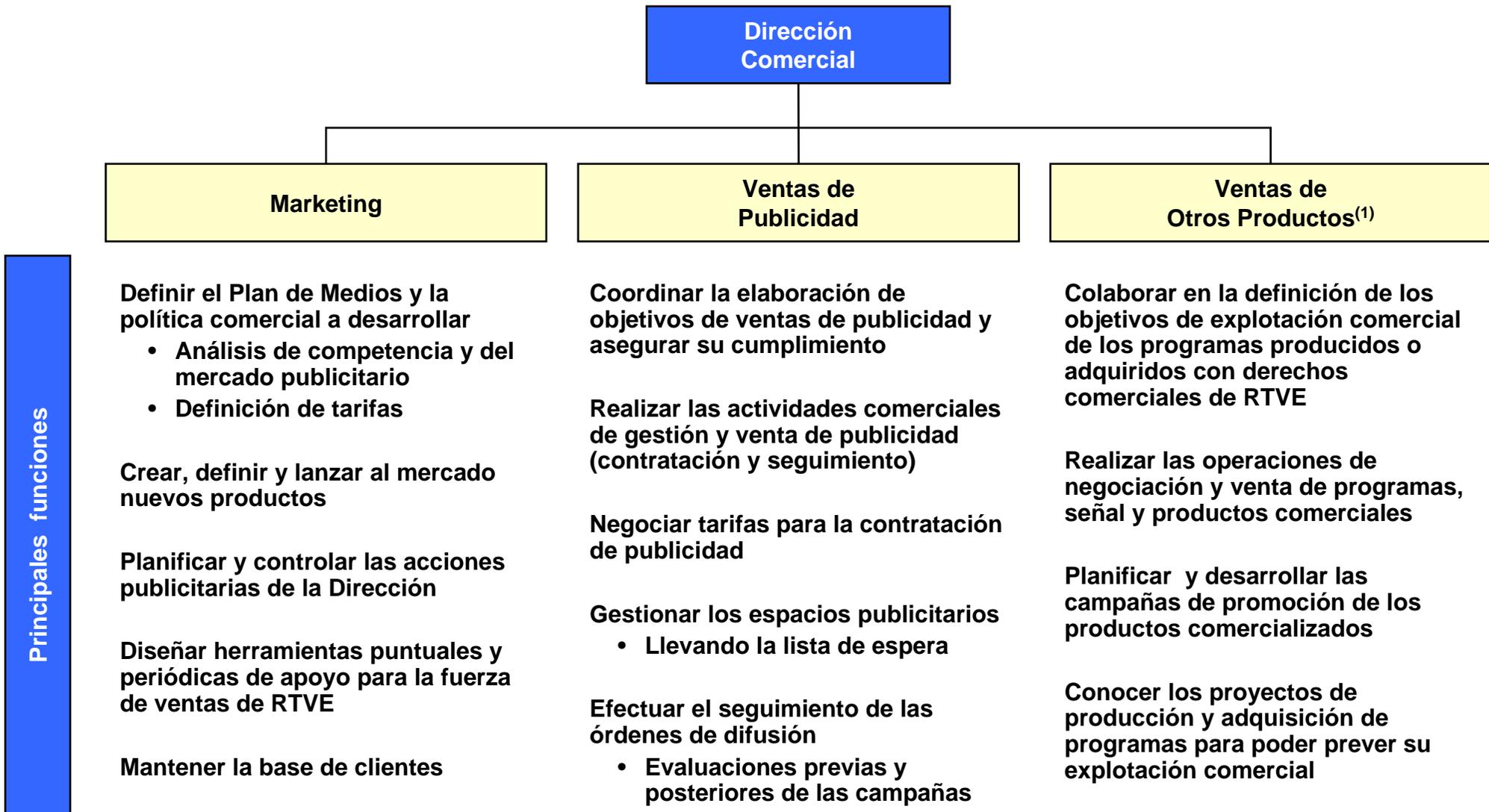
Creación de grupos de trabajo para la producción / adquisición de programas



➔ La gestión del trabajo del día a día deberá estar basada en la proximidad y en una comunicación fluida entre las áreas de Comercial y Programación y Contenidos

(1) Apoyo puntual para la formalización de formatos no estándar

La Dirección Comercial contará con una unidad de marketing común y las ventas se organizarán por producto. La organización propuesta simplifica la estructura y delimita las funciones de cada área



(1) Venta de programas, venta de señal, líneas de valor añadido, merchandising, propiedad intelectual, etc.

Principios básicos del nuevo modelo de organización del Área de Medios de TVE



Limitaciones de la situación actual

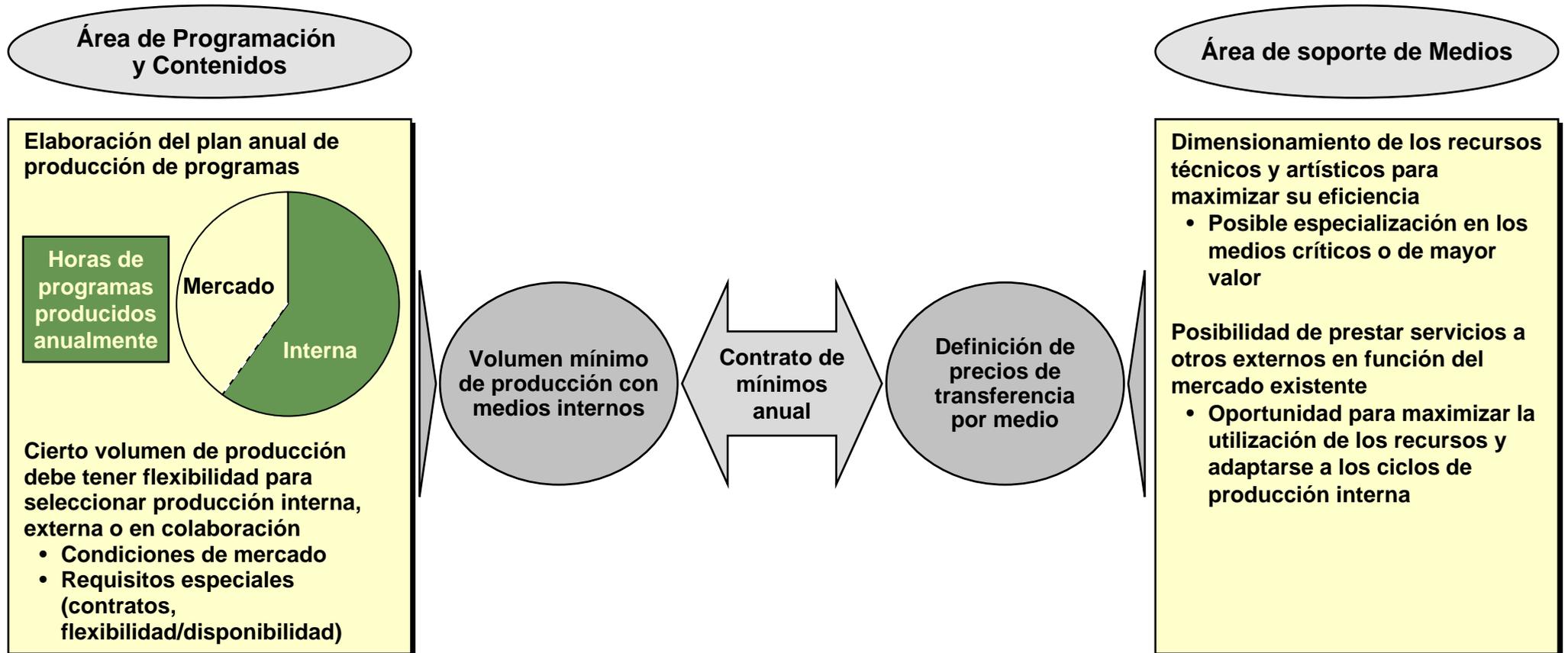
- **Áreas de producción en áreas de programas**
 - Relación entre el Área de Programación y el Área de Medios no regida por criterios de eficiencia⁽¹⁾
- **Fragmentación de la gestión de medios en múltiples Áreas (Gestión de la Producción, Centros de Producción de Canarias y Cataluña, Informativos, Centros Territoriales)**
 - dificultando el control y la optimización de la productividad y eficiencia de los medios
- **Relación entre el Área de Programas y el Área de Medios no regida por criterios de eficiencia**
 - Inexistencia de una tasa de transferencia coherente con precios de mercado

Principios clave para la organización del Área

- **Creación de un área de Gestión de Medios independiente**
 - que asegure la gestión integrada y eficiente de todos los medios de producción de TVE, salvo los ligeros afectos a informativos diarios
- **La relación entre el Área de Programación y Contenidos y el Área de Medios se regirá por un contrato que permita maximizar la utilización de la capacidad disponible**
 - Que garantice un volumen mínimo de producción con medios propios
 - Que asegure unos precios de transferencia por medio competitivos con el mercado

(1) Al estar los medios de producción dentro del área de programación, se tiende a utilizar un número de recursos de producción superior al óptimo para asegurar la ocupación del personal

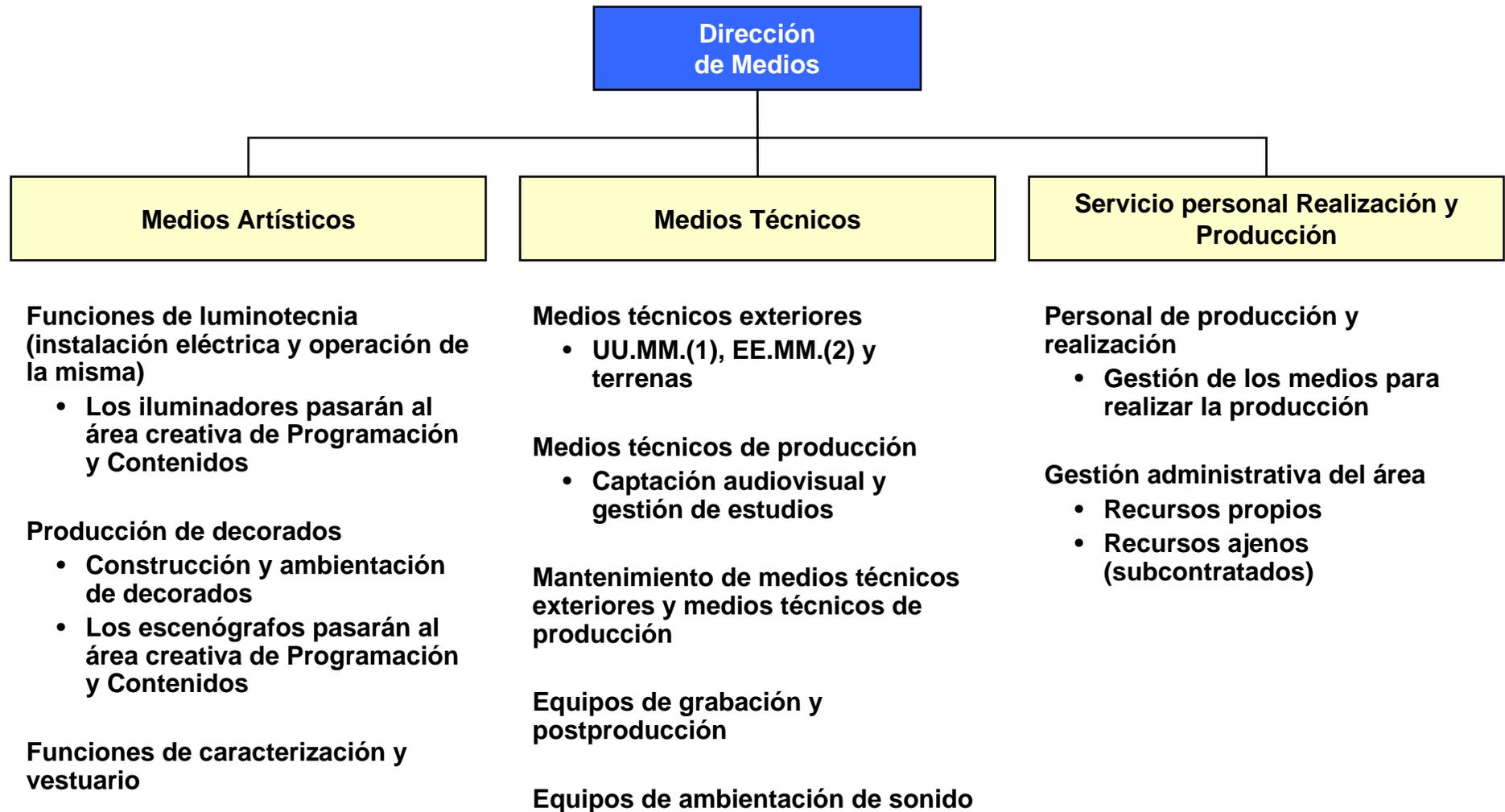
La relación entre Programación y Contenidos y el Área de Medios se regirá por un contrato de mínimos anual



La organización propuesta del Área de Medios se estructura en 3 Subáreas



Basada en la creación de grupos polivalentes de recursos



(1) Unidades móviles; (2) Enlaces móviles

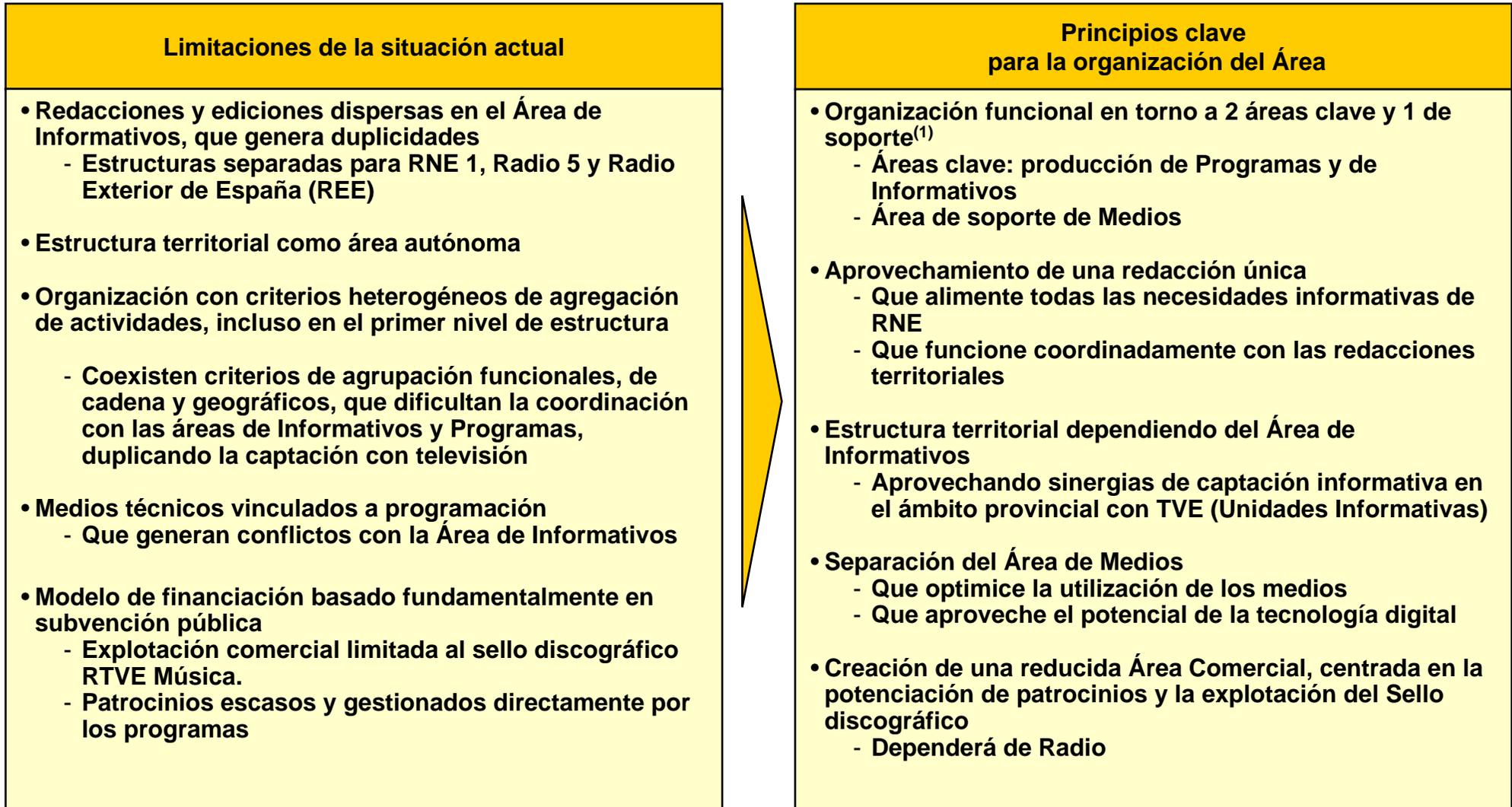
Agenda

Modelo de servicio público

Modelo organizativo de RTVE

- TVE
- RNE
- Centro Corporativo y Servicios Compartidos

Principios básicos del nuevo modelo de organización de RNE

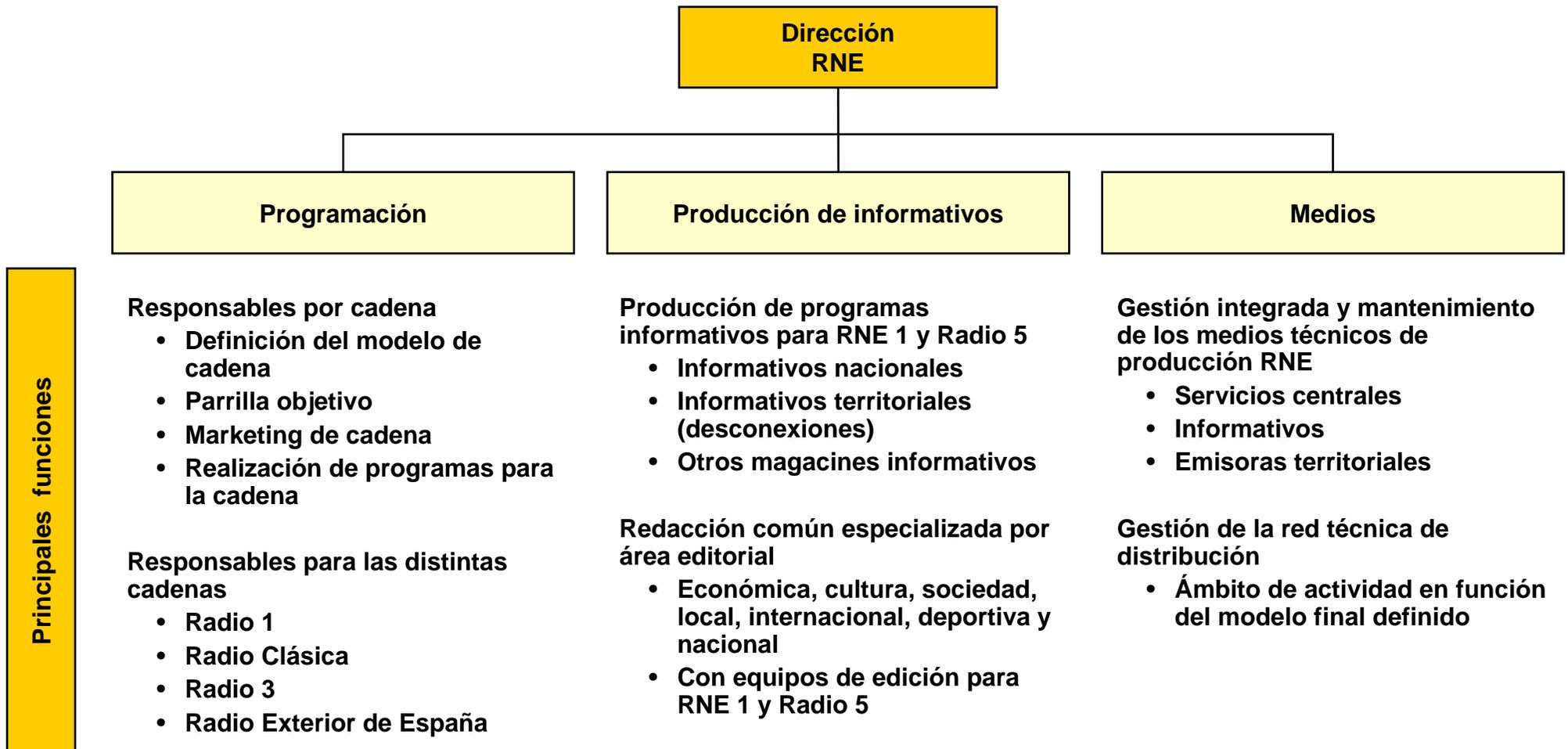


(1) Adicionalmente existirá un área de soporte Comercial, fundamentalmente para patrocinios

RNE se estructurará en torno a dos áreas clave y una de soporte



Programación y Producción de Informativos como áreas clave y Medios de soporte



Nota: Existirá un Área Comercial reducida centrada en la explotación de patrocinios y el sello discográfico

Agenda

Modelo de servicio público

Modelo organizativo de RTVE

- TVE
- RNE
- **Centro Corporativo y Servicios Compartidos**

Principios básicos del nuevo modelo de organización para el Centro Corporativo y Servicios Compartidos

Limitaciones de la situación actual

- **Las estructuras centrales actuales son reactivas y no suficientemente ágiles**
 - Alto nivel de burocratización
 - Gestión pasiva en las políticas relacionadas con recursos clave (humanos, técnicos y financieros)
- **Las funciones administrativas y de apoyo no aprovechan las sinergias derivadas de la escala del Grupo**
 - Existen funciones administrativas que se replican en las diferentes Áreas

Principios clave para la organización del Área

- **Redefinición de un Centro Corporativo ágil y activo**
 - Que dé apoyo estratégico a la Dirección General en la gestión y coordinación de los recursos clave
 - Que contribuya en la definición de políticas de las unidades operativas y de negocio
- **Creación de unos Servicios Compartidos centralizados**
 - Que den soporte administrativo y apoyo eficiente a las diferentes Áreas
 - Que maximicen las sinergias entre las diferentes Áreas

El Centro Corporativo y los Servicios Compartidos tienen unas funciones claramente delimitadas

