



# UN NUEVO MODELO DE RADIOTELEVISIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

Madrid, 12 de Mayo de 2006

# AGENDA (I)

<b>I</b>	<b>Plan de Saneamiento y Futuro: un requisito legal</b>	<b>3</b>
<b>II</b>	<b>La situación actual es insostenible</b>	<b>4</b>
①	La audiencia de los dos canales generalistas de TVE (La Primera y La 2) ha descendido progresivamente desde la aparición de las cadenas privadas y autonómicas	5
②	RTVE genera un importante déficit de explotación anual	6
③	La deuda acumulada hasta 2005 alcanza los 7.551 M€	7
④	La futura aportación directa del Estado a RTVE está sujeta a restricciones comunitarias	8
<b>III</b>	<b>El actual Modelo de RTVE presenta claras ineficiencias</b>	<b>9</b>
①	La actual estructura de RTVE es muy compleja y burocrática	10
②	La actual RTVE presenta importantes disfunciones organizativas	12
③	La organización actual no permite fijar responsabilidades	17
④	La programación actual no optimiza los ingresos	19
⑤	La estructura de costes de programación es elevada y no siempre justificada	20

## AGENDA (II)

<b>IV</b>	<b>Modelo actual de RTVE superpuesto con las televisiones y radios de las CC.AA</b>	<b>21</b>
<b>V</b>	<b>Principios básicos del Plan de Saneamiento y Futuro</b>	<b>26</b>
①	<b>El Plan de Saneamiento y Futuro garantiza el Servicio Público ofrecido por la nueva Corporación RTVE</b>	<b>27</b>
②	<b>El nuevo modelo se basa en criterios de eficacia y eficiencia sostenibles en el tiempo y garantiza la viabilidad futura de RTVE</b>	<b>30</b>
③	<b>La Corporación mantendrá una estructura territorial eficiente y acorde con el modelo autonómico existente en España</b>	<b>32</b>
<b>VI</b>	<b>El Nuevo Modelo: Desarrollo de los principios básicos, nuevo esquema organizativo y dimensión</b>	<b>34</b>
①	<b>El Nuevo Modelo garantiza la prestación de un Servicio Público de calidad y sostenible en el tiempo</b>	<b>35</b>
②	<b>La Nueva Organización basará su funcionamiento en los principios de eficacia y eficiencia</b>	<b>37</b>
③	<b>El Nuevo Modelo comporta un redimensionamiento de la plantilla, adecuada a la nueva Organización y en línea con los principales referentes</b>	<b>60</b>
<b>VII</b>	<b>La empresa ha propuesto que todas las medidas de transacción por el empleo sean fruto del diálogo y del proceso de negociación</b>	<b>99</b>

La Disposición adicional 35 de la Ley de Presupuestos Generales del Estado, contiene el mandato de la elaboración de un modelo de financiación para RTVE de las siguientes características y que cumpla ciertos principios:

- Ser concordante con los criterios comunitarios
- Tener carácter plurianual
- Adecuar la estructura organizativa, central y territorial
- Adecuar la organización de los medios y los recursos, tanto materiales como humanos
- Adecuar el modelo de programación
- Todo ello con el objetivo de conseguir una gestión eficaz y eficiente del servicio público
- Incluyendo también la racionalización de los gastos y la mejora de los ingresos

**El Plan de Saneamiento y Futuro es por tanto la ejecución de este mandato legal**

Disposición adicional trigésima quinta. Convenio entre el Estado y el Ente público RTVE.

Uno. La disposición efectiva de la subvención condicionada establecida en favor del Ente público RTVE en esta Ley de Presupuestos Generales del Estado estará supeditada a lo que se establezca en un Convenio con el Estado que suscribirá el Ente RTVE. El convenio regulará, en relación con dicho Ente y sus sociedades gestoras de los servicios públicos de radiodifusión y de televisión, las siguientes materias:

- a) Las medidas de racionalización de costes, de mejora de la productividad y de reorganización o reestructuración técnica de la explotación económica, los límites publicitarios adicionales a los previstos con carácter general en la Ley 25/1994, asumidos en el marco de la prestación del servicio público, los objetivos de la política de personal y las prioridades en la ejecución de tales objetivos y medidas.
- b) Los objetivos de política comercial, las previsiones de optimización de los ingresos y las medidas a implantar en el ejercicio para su consecución.
- c) La cifra máxima de pérdidas, antes de subvenciones, en el año 2006 para el grupo consolidado de RTVE.
- d) Elaboración de un modelo para la financiación del servicio público de la radio y la televisión de titularidad estatal, en concordancia con los criterios comunitarios establecidos sobre esta materia. Dicho modelo tendrá como objetivo definir e implantar un marco económico-financiero de alcance plurianual basado, fundamentalmente, en los siguientes principios:
  1. La adecuación de la estructura organizativa, central y territorial, así como de la organización de los medios y recursos materiales y humanos y de los modelos de programación para conseguir una gestión eficaz y eficiente del servicio público.
  2. La racionalización de los gastos y la mejora de los ingresos.
  3. Los procedimientos de seguimiento y control del plan, así como sus mecanismos correctores.
- e) Los criterios para la efectiva disposición de la subvención condicionada de acuerdo con los objetivos definidos en el convenio.
- f) Efectos que han de derivarse del incumplimiento de los compromisos acordados.
- g) Control por el Ministerio de Economía y Hacienda de la ejecución del convenio y de los resultados derivados de su aplicación y las medidas necesarias para asegurar su efectividad.

Dos. Una vez suscrito el convenio con el Estado, los presupuestos para 2006 aprobados en esta Ley para el Ente público RTVE y sus sociedades gestoras de los servicios públicos de radiodifusión y televisión, deberán ser adaptados a lo estipulado en el mismo. Cuando dicha adaptación dé lugar a modificaciones o variaciones presupuestarias se estará a lo dispuesto para las mismas en la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria.

L.P.G.E., 30 de diciembre de 2005

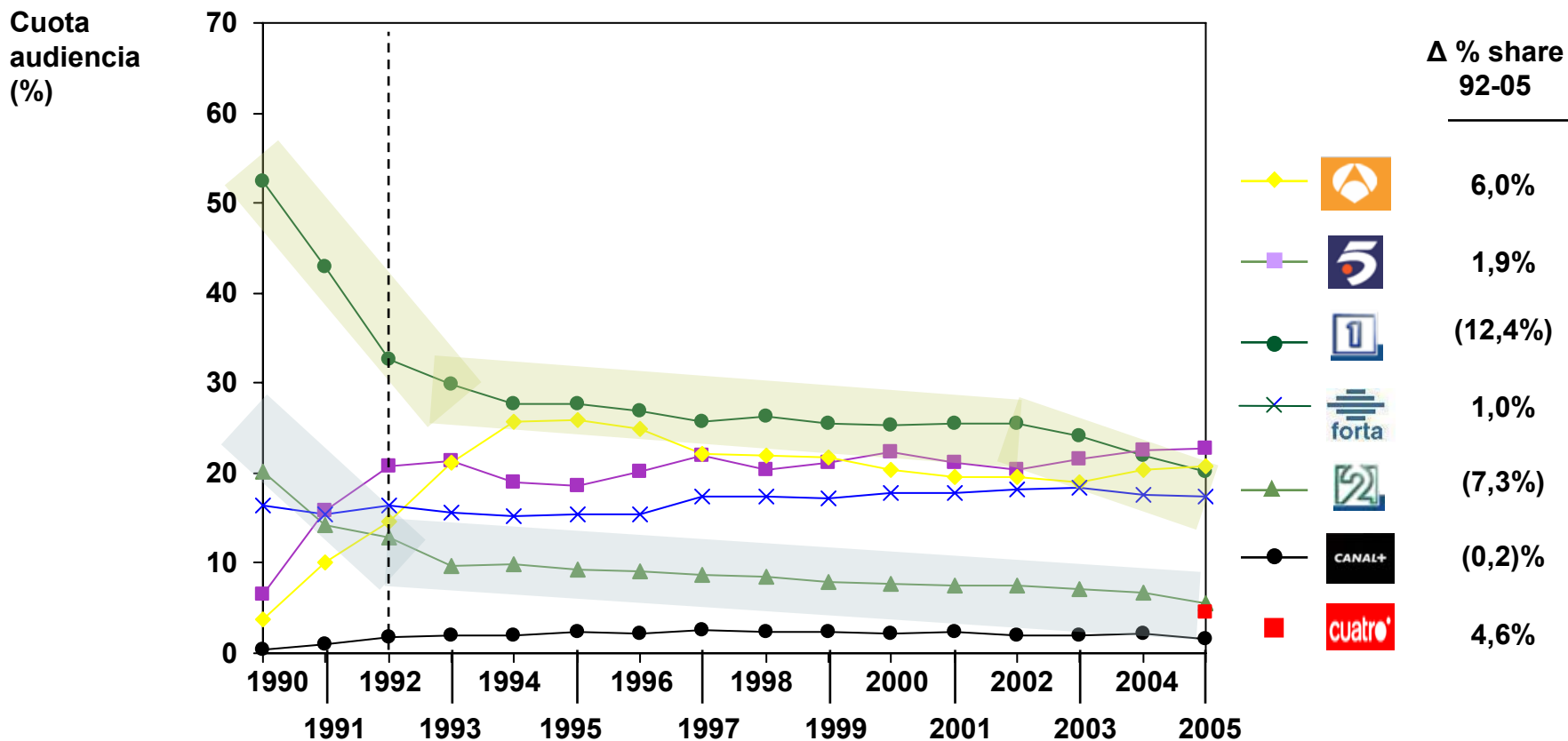
## **II LA SITUACIÓN ACTUAL DE RTVE ES INSOSTENIBLE**

- 1 La audiencia de los dos canales generalistas de TVE (La Primera y La 2) ha descendido progresivamente desde la aparición de las cadenas privadas y autonómicas**
  - TVE 1 y La 2 han perdido ~12 y ~7 puntos de share, respectivamente, desde 1992
  - Esta tendencia se puede incrementar tras la aparición de nuevos canales en abierto y con el desarrollo de la TDT
  
- 2 RTVE genera un importante déficit de explotación anual**
  - Entre 436 M€ y 558 M€ anuales en los últimos cinco años
  - Al que hay que sumarle entre 209 M€ y 221 M€ de pérdidas financieras netas generadas por la deuda
  
- 3 La deuda acumulada hasta 2005 alcanza los 7.551 M€**
  - Ha incrementado casi un 90% en tan sólo 5 años
  
- 4 La futura aportación directa del Estado a RTVE está sujeta a restricciones comunitarias**
  - Muchas ya se han cumplido
    - Separación de cuentas
    - Garantía de explotación comercial bajo situaciones de mercado
  - Las restantes están en proceso de cumplirse mediante la Nueva Ley
    - Supresión de garantías financieras ilimitadas y de exención del I.S.
    - Introducción de mecanismos legales para garantizar que la subvención estatal no atente contra la libre competencia

**El modelo organizativo de RTVE que se determinó en la época en que esta actuaba como un monopolio está desalineado con el marco competitivo actual**

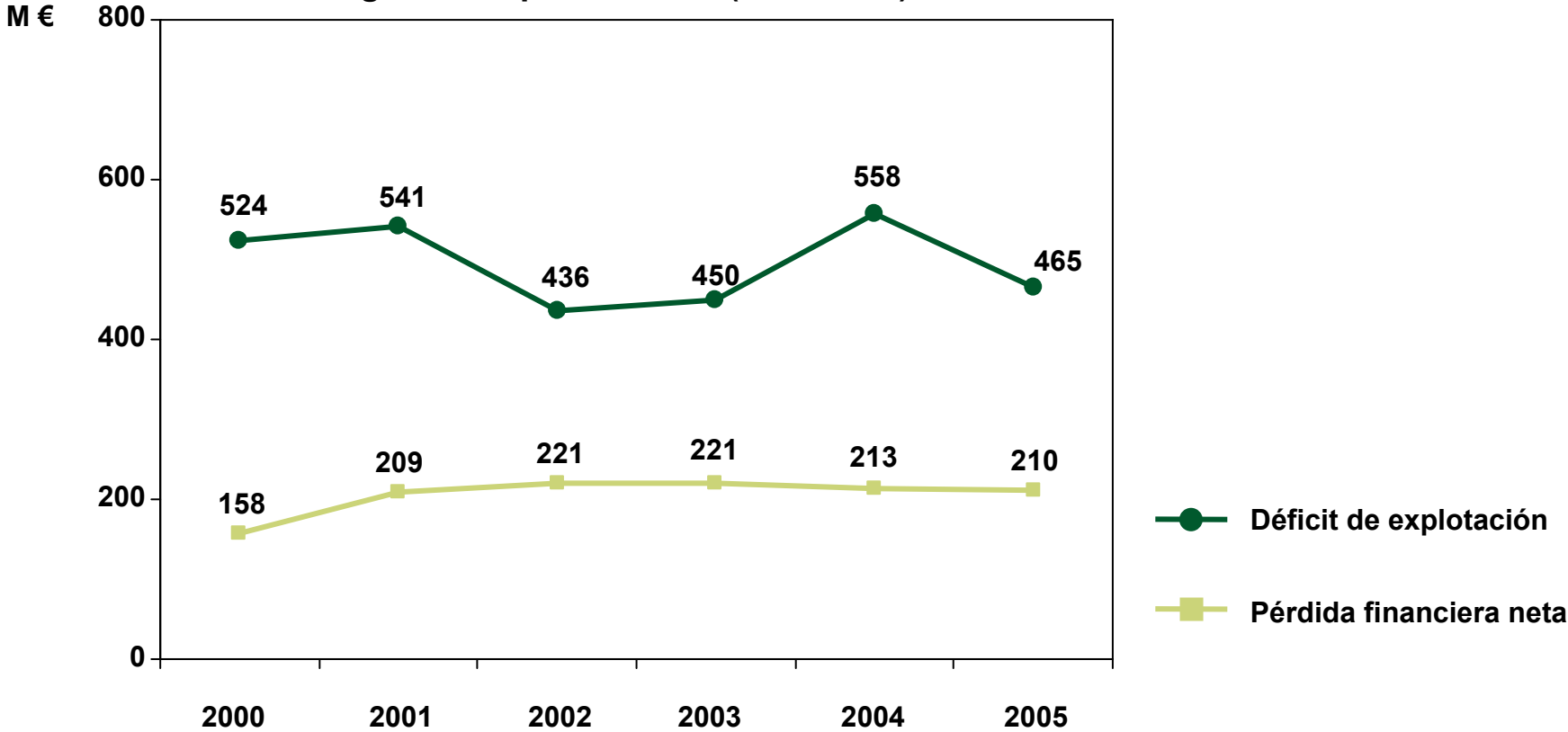
# 1 LA CAPACIDAD DE INFLUENCIA SOCIAL DE TVE HA DESCENDIDO DE FORMA PROGRESIVA DESDE LA APARICIÓN DE LAS TELEVISIONES AUTONÓMICAS Y PRIVADAS

Evolución de las audiencias medias en España desde 1990



# 2 RTVE GENERA UN IMPORTANTE DÉFICIT DE EXPLOTACIÓN ANUAL AL QUE SE SUMA EL ELEVADO Y CRECIENTE COSTE DE LOS INTERESES DE LA DEUDA

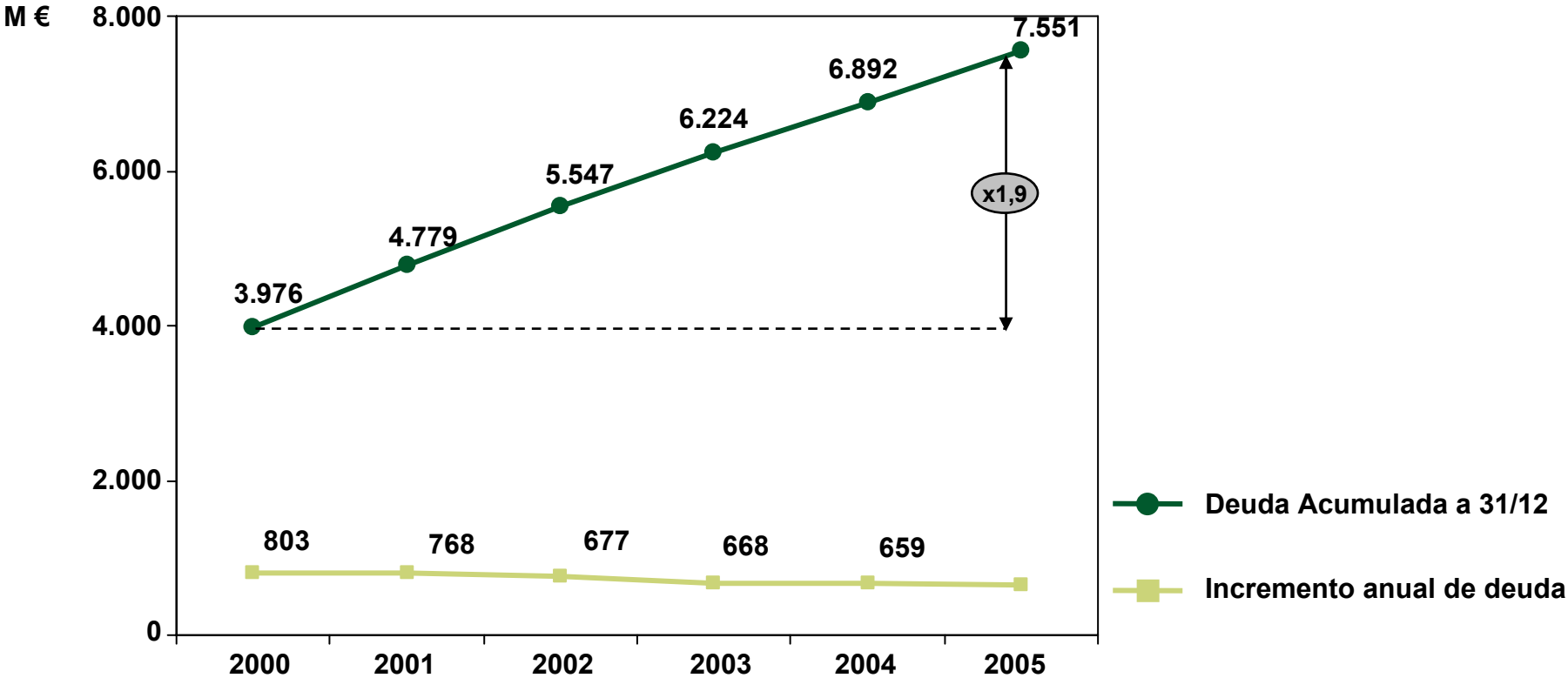
Déficit de explotación<sup>(1)</sup> y resultado financiero neto generado por la deuda (2000-2005)



(1) Sin subvenciones del Estado  
Fuente: RTVE

# LA DEUDA ACUMULADA HASTA 2005 ALCANZA LOS 7.551 M€ Y CONTINÚA CRECIENDO

Incremento de deuda y deuda acumulada (2001-2005)



Fuente: RTVE

## 4 LA FUTURA APORTACIÓN DIRECTA DEL ESTADO A RTVE ESTÁ SUJETA A RESTRICCIONES COMUNITARIAS

### Condiciones impuestas por la C.E. aplicadas a RTVE

---

#### Cumplidas

- Necesidad de mantener una separación de cuentas que permita diferenciar el coste de servicio público
- Garantía de que toda explotación comercial de las actividades de servicio público debe llevarse a cabo en condiciones de mercado
- Garantía de que toda explotación comercial de programas cubiertos por la financiación del servicio público (venta de programas y publicidad) es ajustada a las prácticas del mercado

#### Pendientes de cumplimiento (mediante Nueva Ley)

- Cancelación de la garantía ilimitada por parte del estado en las futuras operaciones financieras
- Supresión de la exención del Impuesto de Sociedades
- Introducción de un mecanismo legal para garantizar que la financiación estatal no supere los costes netos de la prestación del servicio público

- 1 La actual estructura de RTVE es muy compleja y burocrática**
  - Estructura muy fragmentada, que dificulta la coordinación, el control y la visión global
  - Duplicidad de funciones en las diversas áreas
- 2 La actual RTVE presenta importantes disfunciones organizativas**
  - Tanto dentro de las áreas como de coordinación entre ellas
- 3 La organización actual no permite fijar responsabilidades**
  - No existe un sistema de indicadores que permita medir objetivos por área
  - El sistema de Comités diluye la responsabilidad en la toma de decisiones
- 4 La programación actual no optimiza los ingresos**
  - Existe una falta de participación del área comercial en la toma de decisiones de programación
- 5 La estructura de costes de programación es elevada y no siempre justificada**
  - Las desconexiones territoriales de TVE tienen unos costes muy superiores a los de otras áreas de producción
  - Alguna producción propia es un ~30-50% menos eficiente que la externa
  - Ciertos derechos deportivos tienen unos costes elevados y generan ingresos relativamente reducidos

# 1 LA ACTUAL ESTRUCTURA DE RTVE ES ALTAMENTE COMPLEJA Y BUROCRÁTICA

**Estructura muy fragmentada** que dificulta la visión en conjunto de los temas y requiere una mayor coordinación entre varias áreas y diversos responsables

- Por ejemplo , la estructura comercial está muy dividida con 15 Direcciones o Sub-direcciones que tienen que coordinarse entre ellas mismas así como con el Área de Programación y Contenidos

**Estructura profunda** con múltiples mandos intermedios que dificulta el control, con generalmente 5 y hasta 7 niveles de decisión entre la dirección de RTVE y los departamentos funcionales

- Entre el director de RTVE y el Departamento de Tratamiento Documental existen siete niveles de decisión
- Entre el director de RTVE y La Jefatura de Explotación de C24H también existen siete niveles de decisión

**Duplicidad de funciones de apoyo** en diversas áreas

- Existen órganos con funciones similares en las tres sociedades (p. ej. Contabilidad, Compras, Tesorería, Servicios fiscales, Gestión de nóminas, Gestión de pagos, Servicios generales, etc.)
- Más del 20% del total de los recursos humanos de RTVE cumplen funciones de apoyo
  - la estructura de apoyo en ciertas áreas es excesiva: En el Área Comercial la estructura de apoyo representa ~40% (vs. un ~23% y ~26% en otras TV privadas españolas)

# 1 LA ACTUAL ESTRUCTURA DE RTVE ES ALTAMENTE COMPLEJA Y BUROCRÁTICA

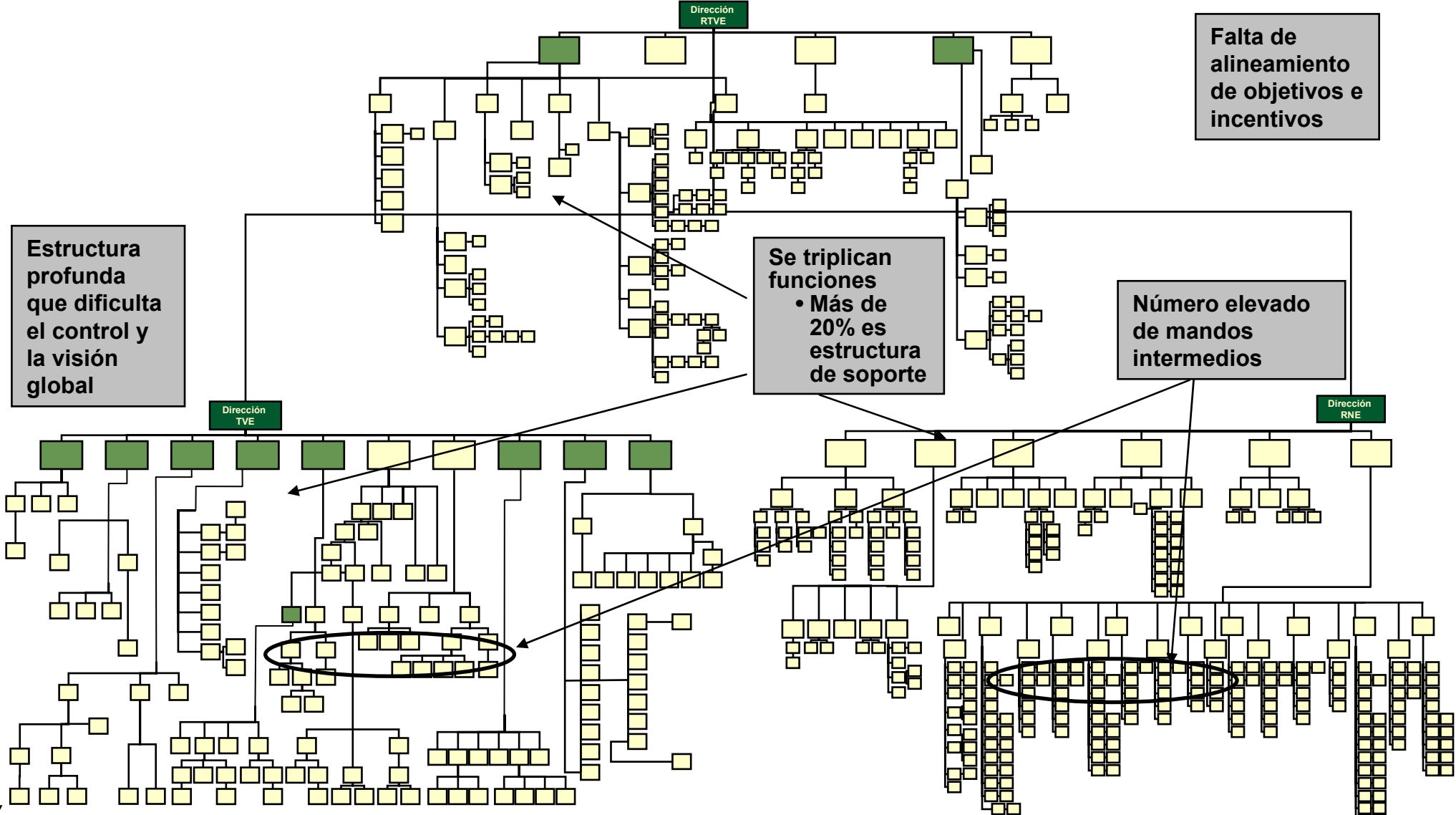
Estructura muy fragmentada verticalmente, que dificulta la coordinación

Falta de alineamiento de objetivos e incentivos

Estructura profunda que dificulta el control y la visión global

Se triplican funciones  
 • Más de 20% es estructura de soporte

Número elevado de mandos intermedios



## 2 Y PRESENTA IMPORTANTES DISFUNCIONES ORGANIZATIVAS (I) DISFUNCIONES INTRA-ÁREAS

### Disfunciones actuales

#### Programación y Contenidos

- **Carencia de visión conjunta por canales**
  - no existe un director de cada canal que sea responsable por los resultados de los mismos
- **Visión dispersa de las alternativas de contenidos**
  - no existe un responsable por tipo de contenido que apoye a los responsables de los canales en la definición y producción de programas de un determinado contenido
- **Limitada potenciación de la creatividad interna**
- **Carencia de una visión de rentabilidad de la parilla y de los contenidos**

#### Comercial

- **Ubicación organizativa en RTVE alejada del negocio de televisión**
  - el área comercial no está bajo la supervisión del Director de TVE por lo cual no existe una única persona responsable de la audiencia y los ingresos
- **Organización interna con duplicidades**
- **Marketing sin una visión global de todos los productos**
- **Segmentación excesiva del área de ventas**
  - estructura comercial muy dividida con 15 Direcciones o Sub-direcciones que tienen que coordinarse entre ellas y con el área de programación y contenidos
- **Alto porcentaje de estructura de soporte**

## 2 Y PRESENTA IMPORTANTES DISFUNCIONES ORGANIZATIVAS (II) DISFUNCIONES INTRA-ÁREAS

### Disfunciones actuales

---

#### Informativos

- Existencia de dos redacciones nacionales de noticias independientes y con coordinación limitada
  - TVE1/La2 y C24H como canal independiente
- El área de Informativos aglutina todos los medios técnicos para la producción de informativos
  - con infrautilización de medios (especialmente en medios pesados)
- Reducidos niveles de polivalencia funcional
- Escasa utilización de la digitalización en la confección de los telediarios

#### Medios

- Medios de producción repartidos entre distintas áreas de la organización que dificultan la optimización y el control de los mismos
  - existen medios de producción en Madrid, en los CC.PP. y en los CC.TT. todos dependiendo de diversas áreas como Dirección de Planificación de la Producción, Dirección Gerencia Producción de Programas Informativos y Dirección de Coordinación de Centros Territoriales
- Carencia de una clara delimitación de objetivos del Área
- Falta de una cultura de compromiso con el coste y calidad de los productos

## 2 Y PRESENTA IMPORTANTES DISFUNCIONES ORGANIZATIVAS (III) DISFUNCIONES INTRA-ÁREAS

### Disfunciones actuales

---



Radio

- **Organización mixta para el primer nivel de la estructura, con distintos criterios de agregación de las actividades**
  - criterios funcionales (p. ej. programación)
  - criterios de cadenas (p. ej. REE)
  - criterios geográficos (p. ej. Dirección de Emisoras Territoriales)
- **En el área de Informativos, redacciones y ediciones dispersas generando duplicidades**
  - estructuras separadas para RNE1 y REE

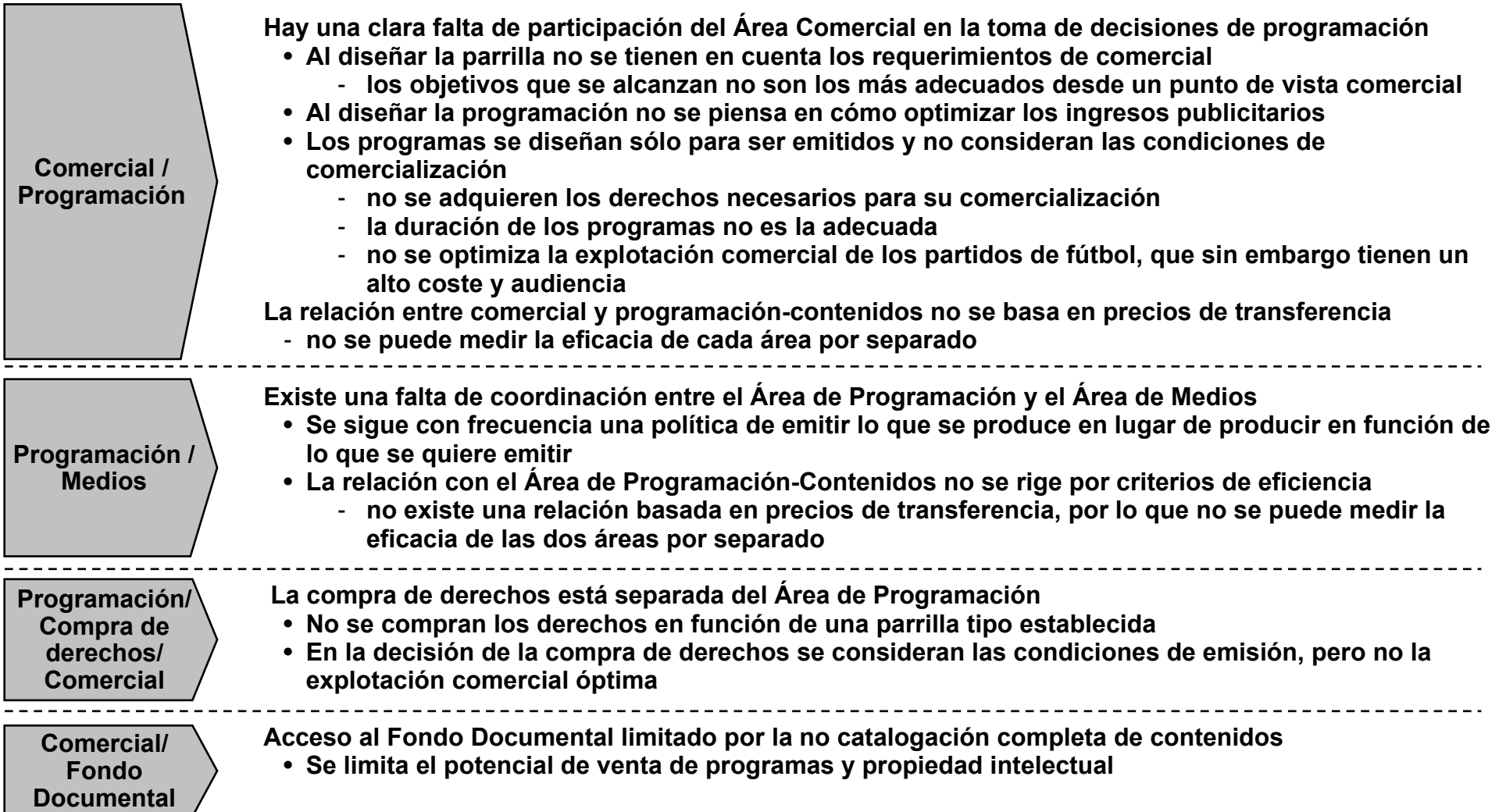


Ente

- **Falta de planificación estratégica**
  - la presupuestación se realiza de forma independiente para las unidades de negocio (Televisión y Radio) y sin una visión estratégica integrada
- **Gestión pasiva en las políticas relacionadas con recursos clave (humanos, técnicos y financieros)**
- **Inadecuado efecto del seguimiento de la actividad a posteriori**
  - los defectos detectados en este seguimiento no se traducen en la corrección de las decisiones futuras

## 2 EXISTEN MÚLTIPLES EJEMPLOS DE DISFUNCIONES INTER-ÁREAS (I)

### Disfunciones actuales



## 2 EXISTEN MÚLTIPLES EJEMPLOS DE DISFUNCIONES INTER-ÁREAS (II)

### Disfunciones actuales

---

#### Informativos

- **Existe una limitada coordinación entre Áreas/Unidades de Negocio**
  - falta de coordinación entre Informativos nacionales y territoriales
  - limitado aprovechamiento de las sinergias entre captación de noticias de TV y Radio

#### Radio

- **Disfunciones entre áreas de la propia radio**
  - estructura territorial extensa y con autonomía de gestión, lo que dificulta la coordinación con las áreas centrales utilizadoras de estos recursos
    - emisoras territoriales y locales (~60) dependientes de una dirección independiente
  - medios técnicos incluidos en Programación
    - generando conflictos con el área de Informativos

#### Ente/TVE/RNE

- **Existen funciones administrativas que se replican en las diferentes Áreas**
  - las mismas funciones de administración de personal se replican en el Ente, en la estructura central de TVE, en los CC.TT. y en RNE

3

## LA ORGANIZACIÓN ACTUAL NO PERMITE FIJAR RESPONSABILIDADES...

### Diagnóstico de la Situación Actual

No existe un sistema de indicadores que permita la fijación de responsabilidades y medición de objetivos por Área

- **No existe un sistema de indicadores que promueva el funcionamiento eficiente de la organización...**
  - que genere incentivos por área alineados con los objetivos globales de RTVE
  - que permita una adecuada fijación de responsabilidades y la posterior evaluación del desempeño de cada Área
  - que se base en un mercado interno con precios de transferencia, estableciendo relaciones entre Áreas similares a las de mercado
- **... que pueda ligarse a un sistema de objetivos medibles para cada una de las Áreas**
  - objetivos cuantitativos relacionados con las palancas gestionables por cada área y con su impacto en el resultado económico de las áreas
  - objetivos cualitativos relacionados con calidad de servicio para clientes internos y de nivel de servicio público para clientes externos

Agravado por un sistema de Comités que diluye la responsabilidad en la toma de decisiones

- **La actual organización de RTVE cuenta con un número significativo de comités (~30)**
  - diluye la responsabilidad en la toma de decisiones
  - estructura de comités condicionada por un organigrama formal bastante fragmentado y sin asignaciones claras de responsabilidades
  - algunas necesidades de coordinación no están satisfechas (ej. participación de Comercial en la toma de decisiones de producción)

### 3 ... Y NO EXISTEN OBJETIVOS CONJUNTOS DEFINIDOS

Tradicionalmente el objetivo del Área de Programación ha sido la maximización del *share*, sin tener en cuenta los GRP

- provocando tensiones estériles con el Área Comercial que actúan en contra del objetivo de empresa
  - el Área Comercial presiona para tener más publicidad (más GRPs)
  - el Área de Programación presiona para tener menos publicidad, en especial dentro de los programas

El Área de Medios no ha tenido tradicionalmente objetivos de producción fijados por Programación

- Se presiona para incrementar la producción propia y mantener la plena ocupación
- No se planifica la producción que se necesita en función de la programación
- No existen incentivos para gestionar intentando minimizar el coste de la parrilla

En general, existe un fuerte desconocimiento de cuáles son los objetivos “a priori” de un área

No existen mecanismos que empujen hacia una visión conjunta del negocio

- ello da a lugar a la existencia de múltiples comités de coordinación que diluyen las responsabilidades
- provocando tensiones por la defensa de los intereses de cada Área

La inexistencia de objetivos claros definidos “a priori” impide la medición del desempeño

- carencia de contabilidad interna de costes hasta finales de 2004

## **4 LA PROGRAMACIÓN ACTUAL NO OPTIMIZA LOS INGRESOS**

### **Falta de coordinación entre Comercial y Programación**

**La falta de visión comercial en la definición de la parrilla, en la selección y definición de programas y en la compra de derechos se traduce en**

- **Menor penetración en los objetivos más comerciales**
- **Ingresos unitarios inferiores a los referentes privados**
- **Menor peso de otros ingresos comerciales que en referentes nacionales y europeos por no tener los derechos necesarios de comercialización o por tener una duración fuera de los estándares de mercado**

**La falta de visión comercial limita la innovación publicitaria**

- **limitado uso de nuevas fórmulas publicitarias**

**Existe mucha dificultad para conseguir "presencias publicitarias " por parte de los actores de los programas**

**En la mayoría de las ocasiones, no se compra pensando en la comercialización futura de los programas, sino simplemente en su emisión, perdiendo la posibilidad de generación de ingresos (ya que no se tienen los derechos necesarios para la comercialización, la duración de los programas está fuera de los estándares de mercado, etc.)**

## **5 COSTES DE PROGRAMACIÓN ELEVADOS Y NO SIEMPRE JUSTIFICADOS**

**Costes elevados en ciertos deportes y escasa generación de ingresos**

**Los deportes en 2004 supusieron el 12,4% del tiempo de emisión de TVE pero el 33,7% de los costes de programación.**

- **Otras cadenas públicas europeas (France 2, France 3, ARD, ZDF, RAI, BBC) presentan una media de 5,4% de tiempo de emisión de deportes y les supone un 18,1% del coste de programación.**
- **Las cadenas privadas (TF1, Antena 3 y Tele5) tienen una media de tiempo de emisión de deportes del 3,6% y un coste medio de programación deportiva del 10,8% del total.**

**Además, las inversiones de RTVE en derechos deportivos, distan mucho de ser rentables.**

**La producción propia de retransmisiones deportivas es un 30%-50% menos eficiente que la externa**

**En series de ficción la producción propia no es eficiente por la limitación de la duración de la jornada laboral**

- 1 Antes de 2007 prácticamente todas las CC.AA. contarán ya con una oferta autonómica propia de Televisión
  - Exceptuando Cantabria, Navarra, La Rioja y Castilla y León
- 2 La actual cobertura territorial pública en España duplica o triplica la prestación del S.P. de TV
  - Cobertura territorial triplicada a nivel nacional, territorial y local
    - las desconexiones de TVE cuestan ~150 M €, incrementando los ~1.354 M€ que cuesta FORTA y los ~132 M € de costes de TV locales públicas
- 3 La actual cobertura territorial de España es muy elevada en comparación con los principales referentes europeos y su coste relativo también
  - Costes operativos del 0,18% del PIB en España vs. ~0,02% a ~0,12% del PIB para OSPs en otros países
  - España es el único país en el que se triplica la cobertura territorial
    - en Alemania no hay desconexiones, sólo existen emisoras regionales (agrupadas en ARD)
    - en el Reino Unido sólo hay desconexiones de la BBC (no existen emisoras regionales salvo en Gales)
- 4 Elevado nivel de costes totales y unitarios de las desconexiones
  - 150 M € de coste de las desconexiones territoriales
  - El coste/hora de la desconexión es ~7 veces superior al coste/hora de TV

Limitada audiencia que convierte las desconexiones en un coste de oportunidad

  - Inferior audiencia a la obtenida por las televisiones autonómicas en la misma franja horaria
    - TVE1 obtiene un *share* de 16,3% frente al 33,7% de las autonómicas (14-14.30h)
    - La2 obtiene un *share* de 5,3% frente al 25,7% de las autonómicas (20-20.30h)
  - Ingresos de 1,2 €/hora/mil espectadores en las desconexiones frente a los 46,8 €/hora/mil espectadores de media en TVE

## **IV** MODELO DE RNE SUPERPUESTO CON LAS RADIOS DE LAS CC.AA.

- 5** Existe una gran oferta de emisoras públicas de Radio
  - Tanto a nivel autonómico como local
  
- 6** La cobertura territorial de radio en España es de las más significativas entre los principales referentes europeos y su coste relativo es elevado (aunque más alineado con el de los principales referentes europeos que el coste en televisión)
  - Costes operativos del  $\sim 0,03\%$  del PIB en España frente al  $\sim 0,004\%$  a  $\sim 0,02\%$  del PIB para OSPs en otros países y sólo superado por Alemania en que los costes representan  $\sim 0,07\%$  sobre el PIB

RNE programa 63 ventanas regionales que suponen  $\sim 35.000$  horas de desconexión

  - superpuestas a las  $\sim 178.000$  horas emitidas por las radios autonómicas
  - Los costes operativos de las desconexiones regionales ascienden a 68 M €
  
- 7** Ràdio 4 emite 8.760 horas, tiene unos costes muy elevados y unos niveles de audiencia muy reducidos

Radio

# PRÁCTICAMENTE TODAS LAS CC.AA. CUENTAN CON UNA OFERTA AUTONÓMICA PROPIA DE TV

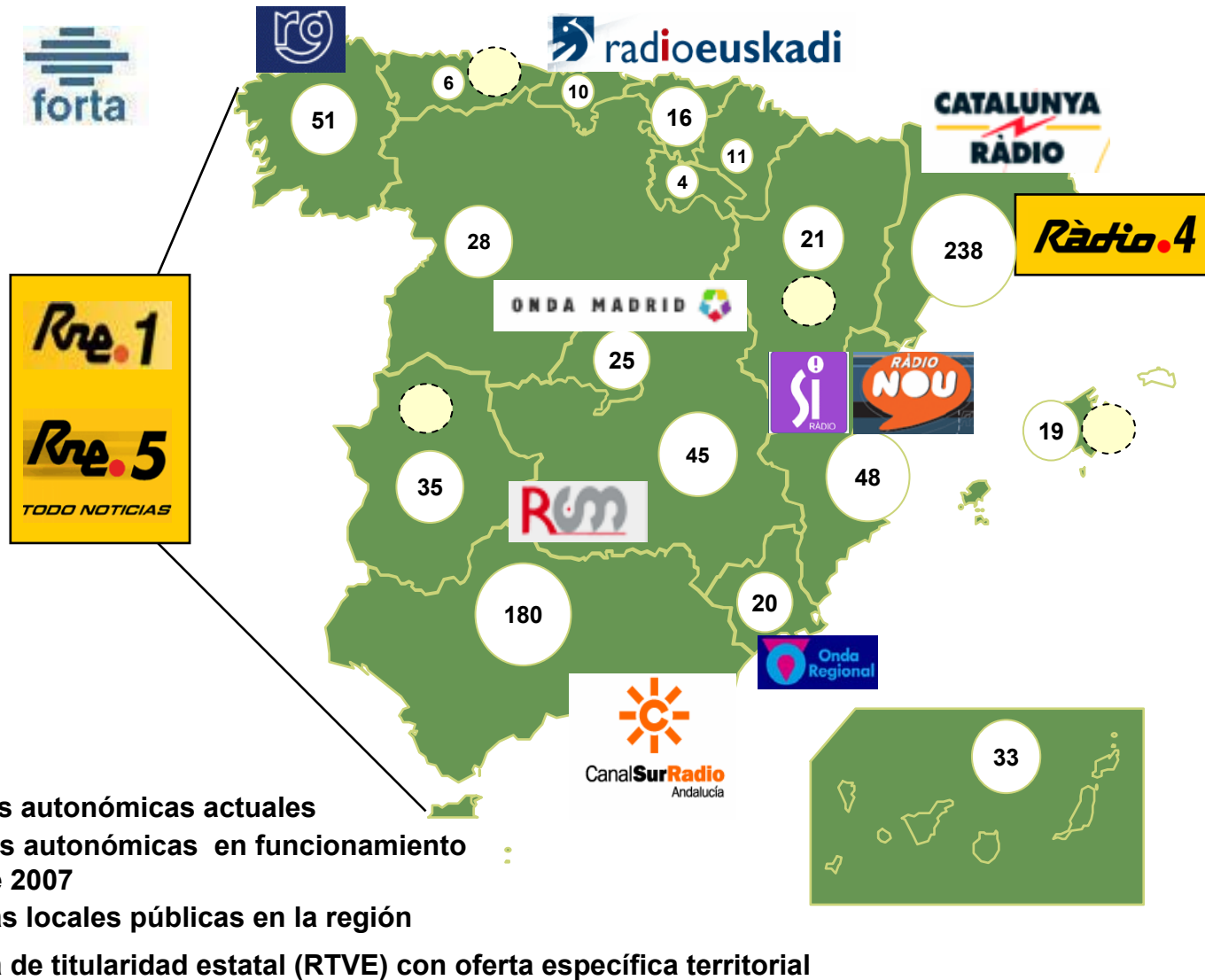
Exceptuando Cantabria, Castilla y León, Navarra y La Rioja



Nota: Canales Analógicos (sin incluir TDT)

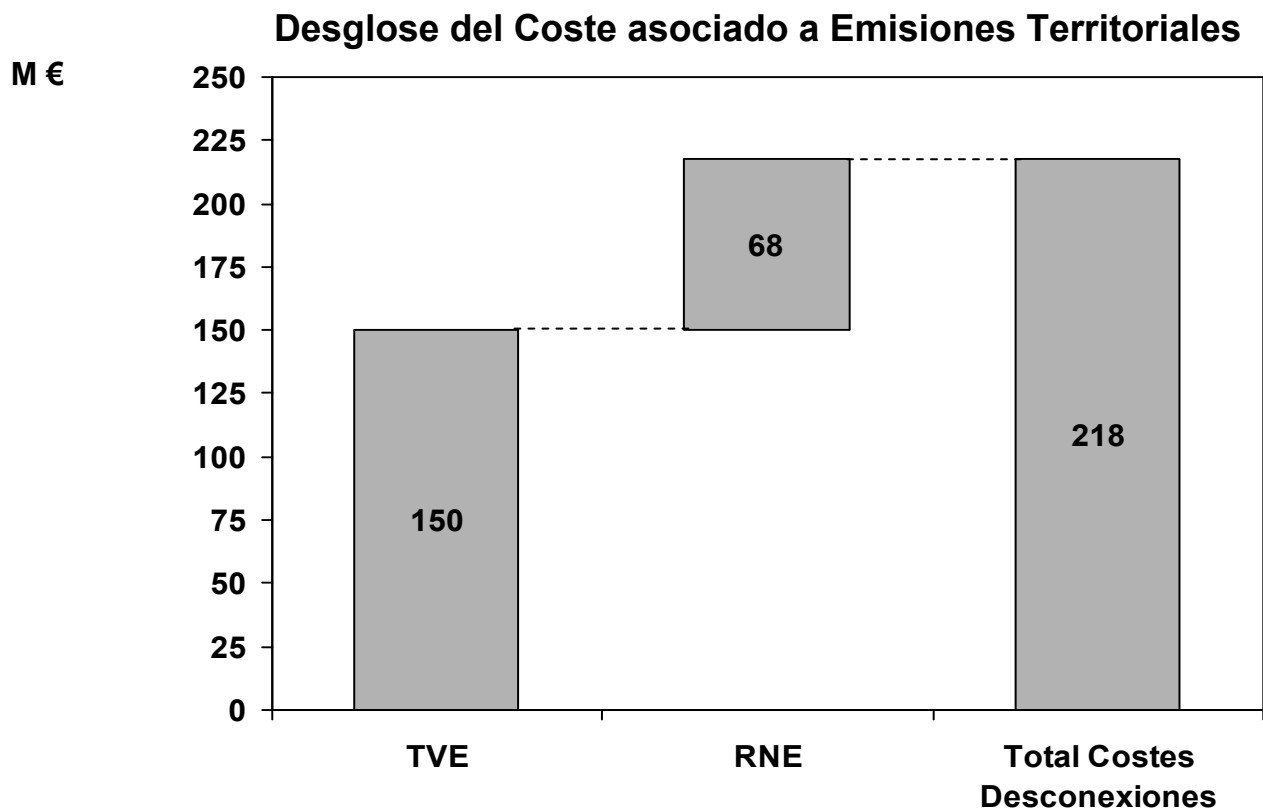
Fuente: RTVE; AIMC Censo de televisiones locales 2002; Cuentas anuales; Análisis de equipo de trabajo

# EXISTE UNA GRAN OFERTA DE EMISORAS PÚBLICAS DE RADIO TANTO A NIVEL AUTONÓMICO COMO LOCAL



# LOS COSTES DE LAS DESCONEXIONES TERRITORIALES DE TVE Y RNE ASCIENDEN A 218 M€

Estos costes no incluyen la captación para emisiones nacionales



**Además de ser muy caras, las desconexiones dan malos resultados a nivel de audiencias**

1

**El Plan de Saneamiento y Futuro garantiza el Servicio Público ofrecido por la nueva Corporación RTVE**

- **La oferta global de TVE supone el mantenimiento de la programación cultural predominante (~37% del total) y el incremento de informativos (del ~22% al ~27%) y de los espacios infantiles (del 4% al 12%)**
- **Una oferta global de RNE alineada con la de otros operadores europeos**

2

**El nuevo modelo se basa en criterios de eficacia y eficiencia sostenibles en el tiempo y garantiza la viabilidad futura de RTVE**

- **Asegura la coordinación entre áreas operativas claves**
- **Permite la simplificación de la organización y la racionalización selectiva de costes**
- **Permite la viabilidad de un modelo mixto de financiación**

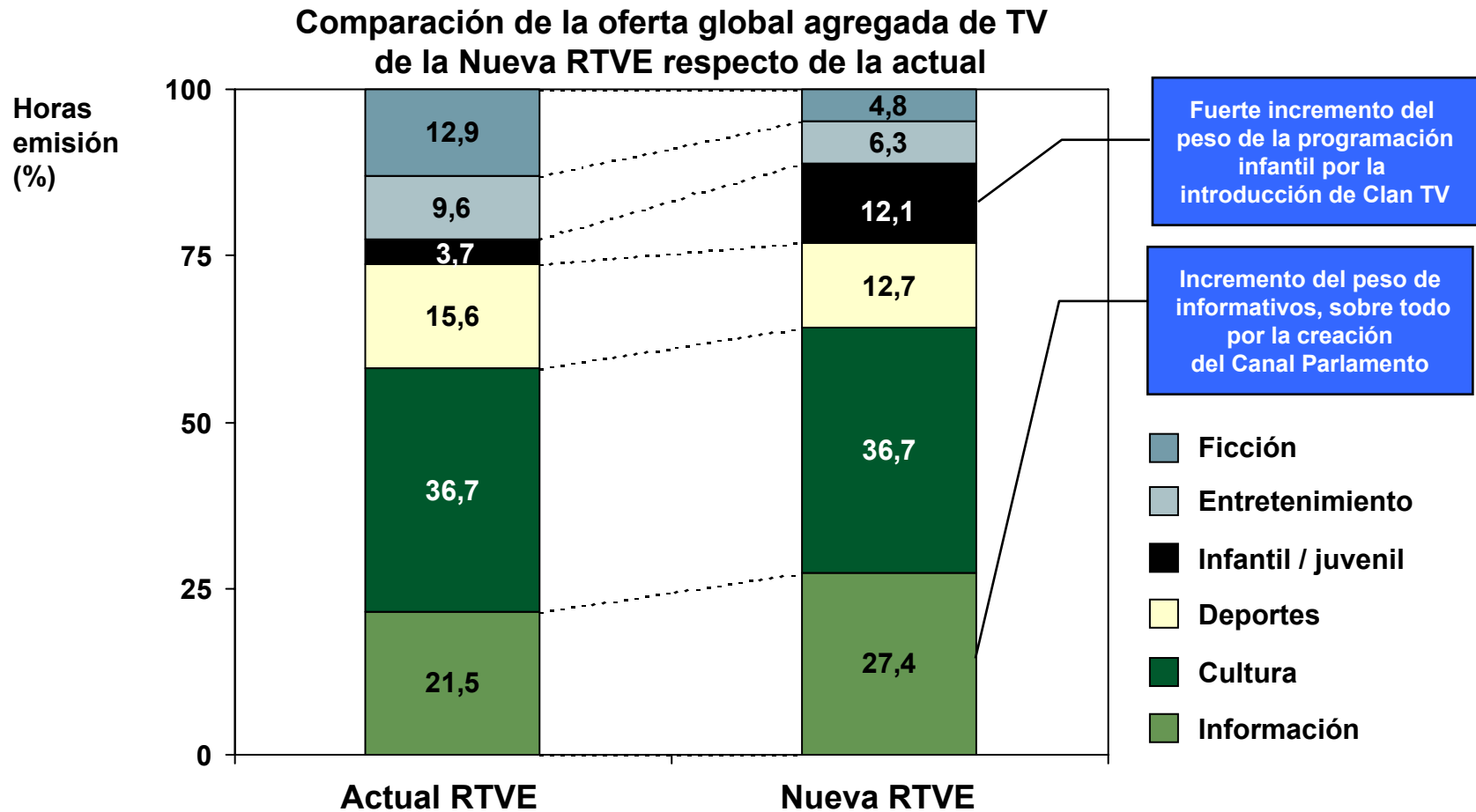
3

**La Corporación mantendrá una estructura territorial eficiente y acorde con el modelo autonómico existente en España**

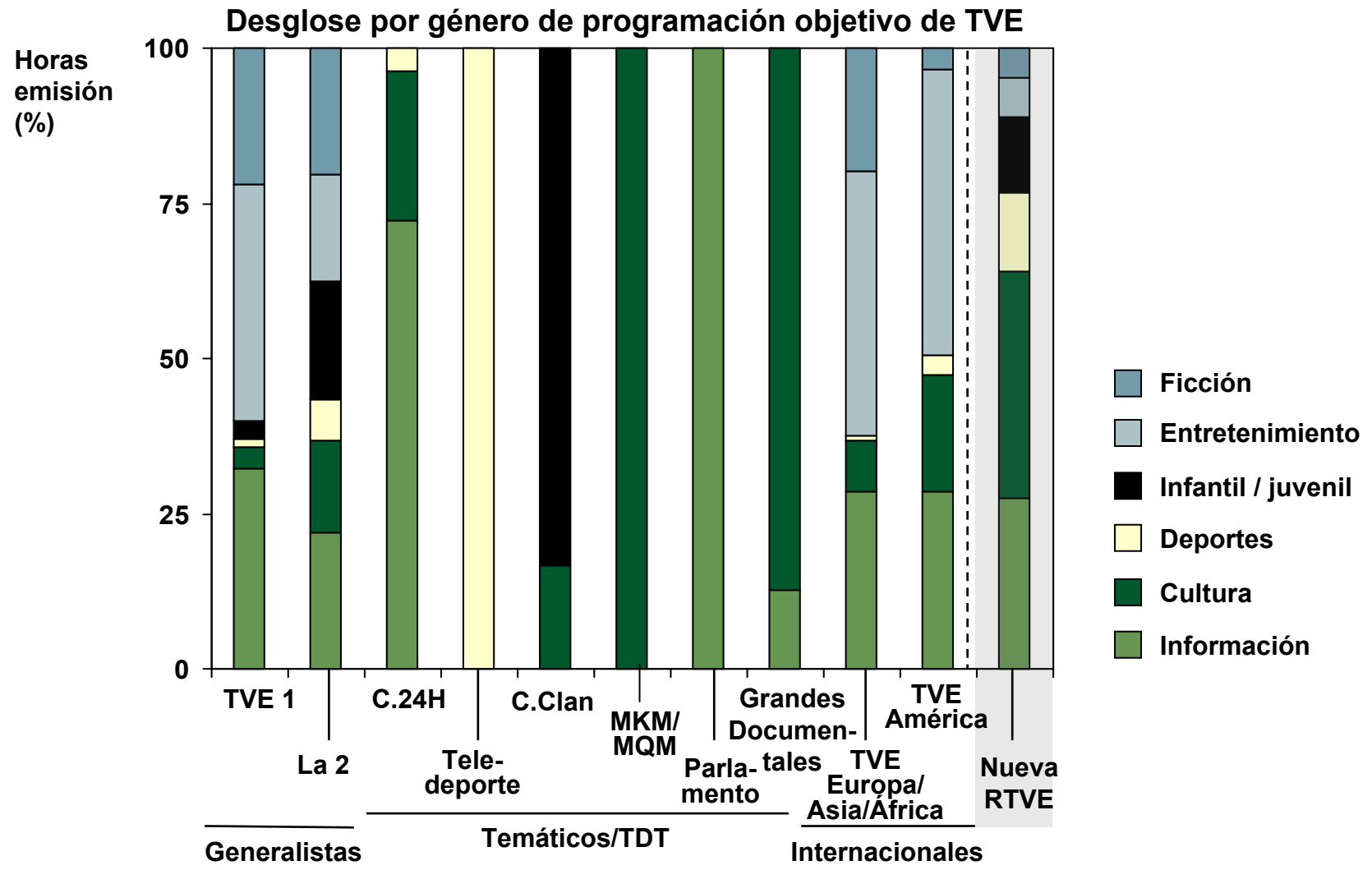
- **Se mantendrá una cobertura territorial extensa de captación de información y con emisión (desconexiones) desde todas las Comunidades Autónomas**
- **Se optimizará la coordinación informativa entre emisoras centrales y territoriales y la gestión de medios**

# 1 EL PLAN DE SANEAMIENTO Y FUTURO GARANTIZA EL SERVICIO PÚBLICO QUE OFRECERÁ LA NUEVA CORPORACIÓN RTVE

Con elevados niveles de cultura e información



# 1 LOS NUEVOS CANALES TEMÁTICOS COMPLEMENTAN PERFECTAMENTE LA OFERTA GLOBAL DE SERVICIO PÚBLICO



# 1 LA OFERTA GLOBAL DE RNE SE MANTIENE ALINEADA CON LA DE OTROS OPERADORES EUROPEOS

- Una emisora generalista, RNE 1, con desconexiones territoriales en servicios informativos
- Una emisora de información continua: Radio 5 Todo Noticias
- Dos emisoras musicales: Radio Clásica y Radio 3, dedicadas a los géneros, autores e intérpretes con menos atención por parte de las radios privadas
- Un canal internacional, Radio Exterior de España, con el doble objetivo de informar a los españoles residentes fuera de España y de dar a conocer España en el extranjero
- Un modelo similar al de los principales referentes europeos:

	Emisora generalista	Radio musical	Música clásica	Noticias
	x	x	x	x
	x	x	x	x
	x	x	x	x
	x	x	x	x

# EL NUEVO MODELO ORGANIZATIVO DE RTVE ASEGURA LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO PÚBLICO DE CALIDAD BAJO CRITERIOS DE EFICIENCIA

## Principios generales del nuevo modelo organizativo

**Mejor funcionamiento...**

**Visión integral y estratégica de la oferta de servicio público**

**Delimitación clara de responsabilidades**

**Aumento de la coordinación entre áreas operativas clave**

- Integrando perspectivas complementarias en procesos vertebradores
- Permitiendo la viabilidad de un modelo mixto de financiación

**Contribución activa de las estructuras corporativas**

**...con utilización eficiente de los recursos**

**Simplificación de la estructura organizativa**

- Facilitando y clarificando la gestión a los diferentes niveles

**Eliminación de duplicidades/solapamientos**

- Centralizando funciones comunes

**Integración y optimización de la gestión de medios**

**Actualización de las plataformas tecnológicas de soporte**

**Racionalización selectiva de los costes de programación**

**Estos principios son fundamentales para la futura viabilidad de una RTVE pública de referencia**

## 2 LA FINANCIACIÓN SERÁ MIXTA, CON EQUILIBRIO PRESUPUESTARIO Y CON CAPACIDAD DE INCENTIVAR MEJORAS EN LA GESTIÓN

### Optimización de Ingresos Comerciales

#### Gestión publicitaria avanzada/optimizada

- Número y valor añadido de inserciones publicitarias
- Gestión avanzada de grandes cuentas
- Reducción del levantamientos
- Optimización de ingresos unitarios
- ...

#### Generación de otros ingresos

- Ventas de derechos
- Merchandising
- ...

### Contrato Programa con el Estado

#### Fijación de parámetros/objetivos de servicio

- En el ejercicio de la función de servicio público
- Para un período de tres años

#### Financiación mixta con equilibrio presupuestario

- Ingresos comerciales optimizados
- Aportaciones con cargo a los Presupuestos Generales para financiar el sobre coste que supone la prestación de servicio público

#### Establecimiento de medidas de control y seguimiento

- Medios a emplear para adaptar los objetivos acordados a variaciones en el entorno económico
- Mecanismos de control de la ejecución y de los resultados derivados de su aplicación
- Efectos derivados del incumplimiento de los compromisos acordados

## El Área de Informativos engloba a los Centros Territoriales

TVE mantiene una extensa presencia territorial...

- Se mantiene la estructura actual, con 16<sup>(1)</sup> Centros Territoriales y unidades informativas para garantizar la cobertura territorial, con arreglo al siguiente modelo:
  - existencia de un centro de producción informativa en cada uno de los Centros Territoriales
  - el equipo de redacción y de captación de noticias de los Centros Territoriales se constituye en función de su dimensión territorial e importancia informativa
  - apoyo de las unidades informativas a la estructura de captación autónoma de los Centros Territoriales, en el ámbito provincial
- La estructura da soporte al nuevo modelo de desconexión territorial
  - centrada en contenidos de información
  - con emisión diaria de 30 minutos, de lunes a viernes en TVE 1

...optimizando la coordinación informativa y la gestión de medios

- El Área de Informativos coordina toda la programación informativa, tanto nacional como territorial
- La redacción es común para todos los canales nacionales y se potencia la coordinación con las redacciones territoriales
  - las redacciones territoriales elaboran tanto las desconexiones informativas como la información requerida para informativos de ámbito estatal
- 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

(1) La cobertura para el área de Madrid se realiza desde la sede de informativos centrales, por lo que no se contabiliza dentro de la red territorial

# RNE DISPONDRÁ DE EMISORAS TERRITORIALES EN TODAS LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS



**RNE mantiene una extensa cobertura territorial...**

- **Existirán 18<sup>(1)</sup> Emisoras Territoriales y 43 unidades informativas provinciales para garantizar la cobertura informativa en todo el territorio nacional**
  - el equipo de redacción y de captación de noticias de las emisoras se organiza en función de su dimensión territorial e importancia informativa
  - existen unidades informativas en todas las provincias para la captación de noticias
  - la captación informativa es conjunta para radio y televisión, con unidades informativas comunes

**...optimizando la coordinación informativa y la gestión de medios**

- **El Área de Informativos coordina toda la programación informativa, tanto nacional como territorial**
- **La Redacción es común para Radio 1, Radio 5 y Radio Exterior de España y se potencia la coordinación con las Redacciones territoriales**
  - las Redacciones territoriales elaboran tanto las desconexiones informativas como la información requerida para informativos nacionales
- **El Área de Informativos no posee medios propios de producción<sup>(2)</sup>, sino que debe coordinarse con el área de Medios**
  - respetando los ciclos de producción en informativos
  - aprovechando el impacto de la tecnología digital

(1) Incluyendo Ceuta y Melilla; La cobertura para el área de Madrid se realiza desde la sede de informativos centrales, por lo que no se contabiliza dentro de la red territorial

(2) Excepto en los CC.TT. (estudios, UU.MM, etc.)

## **VI EL NUEVO MODELO: DESARROLLO DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS, NUEVO ESQUEMA ORGANIZATIVO Y DIMENSIÓN**

- 1 El Nuevo Modelo garantiza la prestación de un Servicio Público de calidad y sostenible en el tiempo**
  - **Con una oferta integrada de canales de TV complementarios y una programación competitiva que sitúe a TVE como un referente de calidad**
  - **Con una amplia oferta de Radio a nivel nacional, territorial e internacional**
  
- 2 La Nueva Organización basará su funcionamiento en los principios de eficacia y eficiencia**
  - **Mejorando el funcionamiento intra-Área e incrementando la coordinación inter-Áreas**
  - **Con una profunda renovación tecnológica**
  
- 3 El Nuevo Modelo comporta un redimensionamiento de la plantilla, adecuada a la nueva Organización y en línea con los principales referentes**

# 1 EL NUEVO MODELO GARANTIZA LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO PÚBLICO DE CALIDAD Y SOSTENIBLE EN EL TIEMPO

## TVE

**La programación debe cumplir 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 permite consolidar los objetivos definidos**

- **Manteniendo o incrementando 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**
- **Recuperando la capacidad de influencia social en términos de audiencia**

**TVE alcanzará sus objetivos con una oferta integrada de canales con vocaciones distintas**

- **TVE1 con vocación de entretenimiento y comercial, más competitiva con las privadas y más eficiente en coste**
- **La2 con vocación de servicio público más parecida a las 2ª de otros OSPs y más eficiente en coste**
- **Los canales temáticos complementarán la oferta de servicio público ajustando sus costes de acuerdo al crecimiento en la penetración de TDT**

# **1 EL NUEVO MODELO GARANTIZA LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO PÚBLICO DE CALIDAD Y SOSTENIBLE EN EL TIEMPO**

## **RNE**

**RNE vertebrará su función de Servicio Público en tres ámbitos complementarios**

- **Una programación nacional con elevado peso de los informativos y manteniendo las cadenas musicales**
- **Una programación territorial que garantice una adecuada cobertura de la actualidad regional**
- **Una programación internacional que dinamice la presencia de la lengua, la cultura y la economía española en el mundo y que permita estrechar el vínculo con sus emigrantes**

**Estos objetivos se alcanzan a través de una oferta de emisoras con vocaciones distintas**

- **RNE 1 con una cobertura nacional y desconexiones territoriales**
- **RNE 2 y RNE 3 como cadenas musicales ofreciendo distintas variedades de estilos musicales**
- **RNE 5 con una clara vocación de información**
- **REE con especial énfasis en difundir la realidad de España en el extranjero**

# LA NUEVA ORGANIZACIÓN BASA SU FUNCIONAMIENTO EN LOS PRINCIPIOS DE EFICACIA Y EFICIENCIA

Con una traducción concreta en cada una de las áreas

Principios fundamentales del Nuevo Modelo Organizativo por área en TVE

## Programación y contenidos

- **Visión integral de la oferta televisiva, con enfoque global de Servicio Público**
  - que permite la máxima coordinación/coherencia entre canales
- **Existencia de responsables de canal**
  - que aseguran la consistencia/equilibrio de la programación por canal
- **Existencia de responsables de contenidos**
  - que ofrecen transversalmente a todos los canales un conocimiento específico y creativo por género
- **Involucración activa del Área Comercial en la concreción de la programación**
  - que aporta una visión imprescindible en un modelo mixto de financiación
  - con límite en las restricciones derivadas del carácter de Servicio Público de RTVE

## Informativos

- **Realización de programas informativos, tanto diarios como no diarios**
  - que asegura un nivel suficiente de captación propia de información para garantizar la independencia
  - que maximiza la coordinación entre información nacional y territorial
  - que gestiona un fondo documental específico para cubrir los requerimientos de informativos
- **Aprovechamiento de una redacción común para todos los canales**
  - que maximiza las sinergias en informativos entre C24 H, TVE 1 y La 2
- **Gestión compartida de los medios entre las Áreas de Informativos y Medios**
  - que respeta las necesidades específicas/ciclos de producción en informativos
  - que aprovecha el potencial de la tecnología digital

## Comercial

- **Dependencia directa de la Dirección de TVE**
  - que maximiza la coordinación con Áreas de TVE, principal fuente de ingresos comerciales
- **Separación de las funciones de 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**

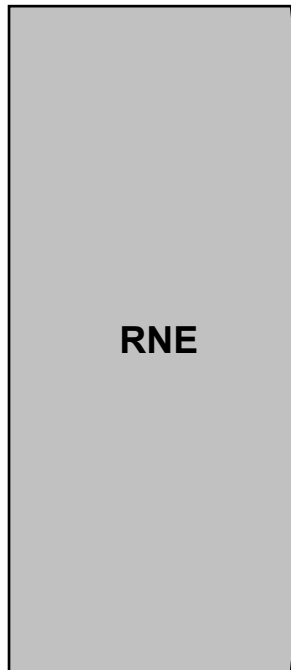
## Medios

- **Creación de un Área de Gestión de Medios independiente**
  - que asegura la gestión integrada y eficiente de todos los medios de TVE
- **Estructuración de la relación entre el Área de Programación y Contenidos y el Área de Medios que permite maximizar la utilización de la capacidad disponible**

# LA NUEVA ORGANIZACIÓN BASA SU FUNCIONAMIENTO EN LOS PRINCIPIOS DE EFICACIA Y EFICIENCIA

Con una traducción concreta en cada una de las áreas

## Principios fundamentales del Nuevo Modelo Organizativo en RNE y Estructuras Corporativas

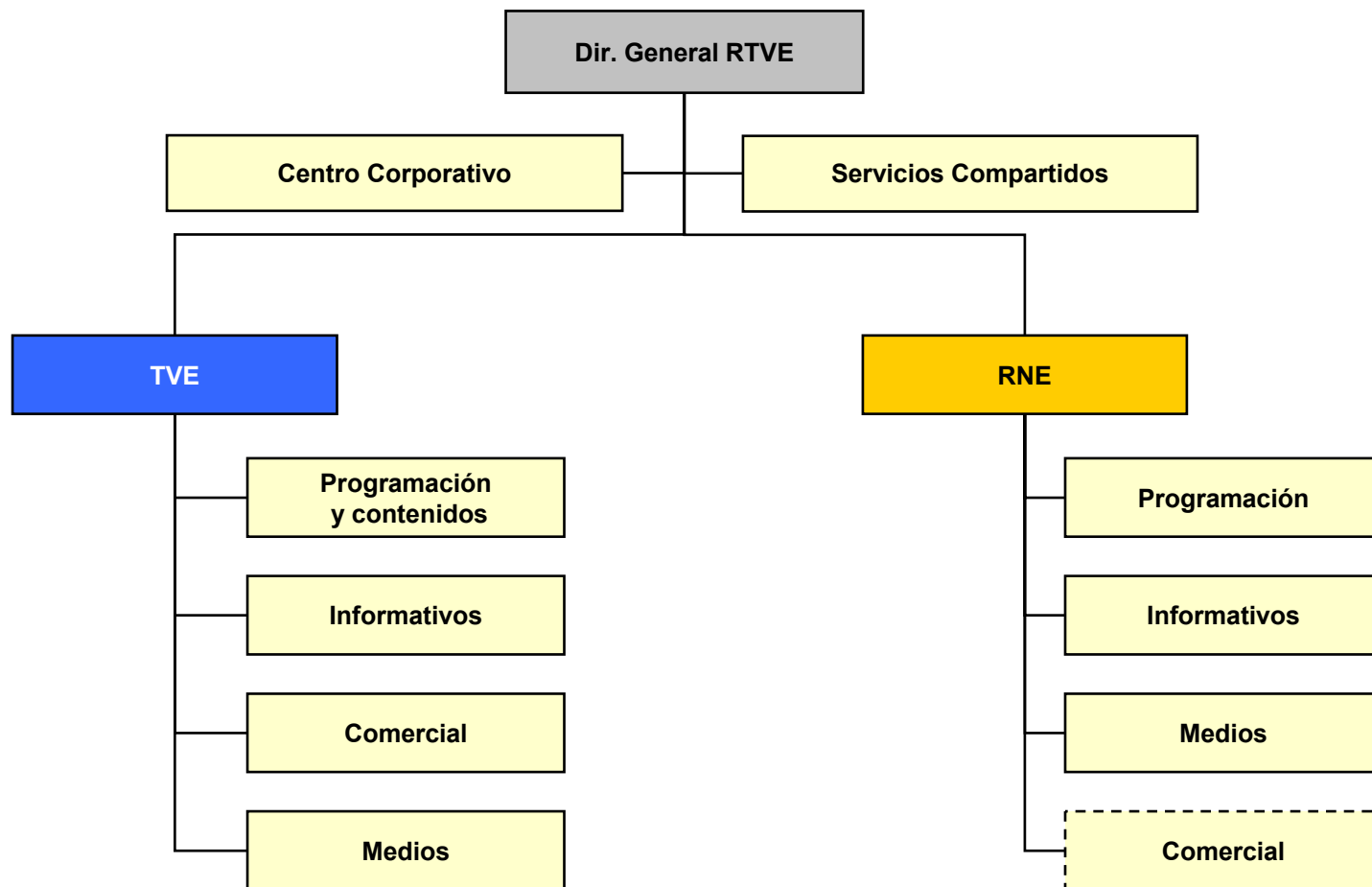


- **Organización funcional en torno a 2 áreas clave y 1 de soporte**
  - áreas clave: producción de programas y de Informativos
  - área de soporte de Medios
- **Aprovechamiento de una redacción única**
  - que alimenta las necesidades informativas tanto de RNE como de REE
  - que funciona coordinadamente con las redacciones territoriales
- **Estructura territorial dependiendo del Área de Informativos**
  - aprovechando las sinergias de captación a nivel provincial con televisión
- **Separación del Área de Medios**
  - que realiza la producción y emisión de informativos y programas
  - que aprovecha el potencial de la tecnología digital
- **Creación de una reducida Área Comercial centrada en la potenciación de patrocinios y la explotación del sello discográfico**
  - dependiendo de Radio



- **Creación de unas Estructuras Corporativas ágiles y activas**
  - con un Centro Corporativo que da apoyo estratégico a la Dirección General en la gestión y coordinación de los recursos clave
  - con unos Servicios Compartidos centralizados que dan soporte eficiente a las diferentes Áreas

# EL NUEVO MODELO ORGANIZATIVO DE RTVE SUPONE UNA SIMPLIFICACIÓN RESPECTO A LA SITUACIÓN ACTUAL



## Dirección TVE

## Programación y contenidos

Responsables por canal: definición del modelo de canal, marketing y parrilla objetivo

- TVE1
- La 2
- Temáticos/ internacionales

Responsables por contenidos: definición de los programas específicos que compondrán las parrillas

- Ficción
- Entretenimiento
- Deportes
- Culturales

Adquisición de derechos internacionales

Investigación de audiencias y contenidos

Gestión de Promoción y Diseño

Coordinación de la emisión y continuidad

## Producción de Informativos

Producción de programas informativos

- Informativos diarios
- Otros magazines informativos

Redacción especializada por Área editorial

- Económica, cultura, sociedad, local, internacional, deportiva y nacional, otros

## Comercial

Comercialización de publicidad

- Convencional
- No convencional

Comercialización de programas

Potenciación de otras fuentes de ingresos

- Merchandising
- SMS
- Interactivos

## Medios

Gestión integrada y mantenimiento de los medios técnicos y artísticos de producción (interiores y exteriores) y de los medios de emisión de TVE

- Centros de producción
- Informativos

## 2 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE PROGRAMACIÓN Y CONTENIDOS

### Limitaciones de la Situación Actual

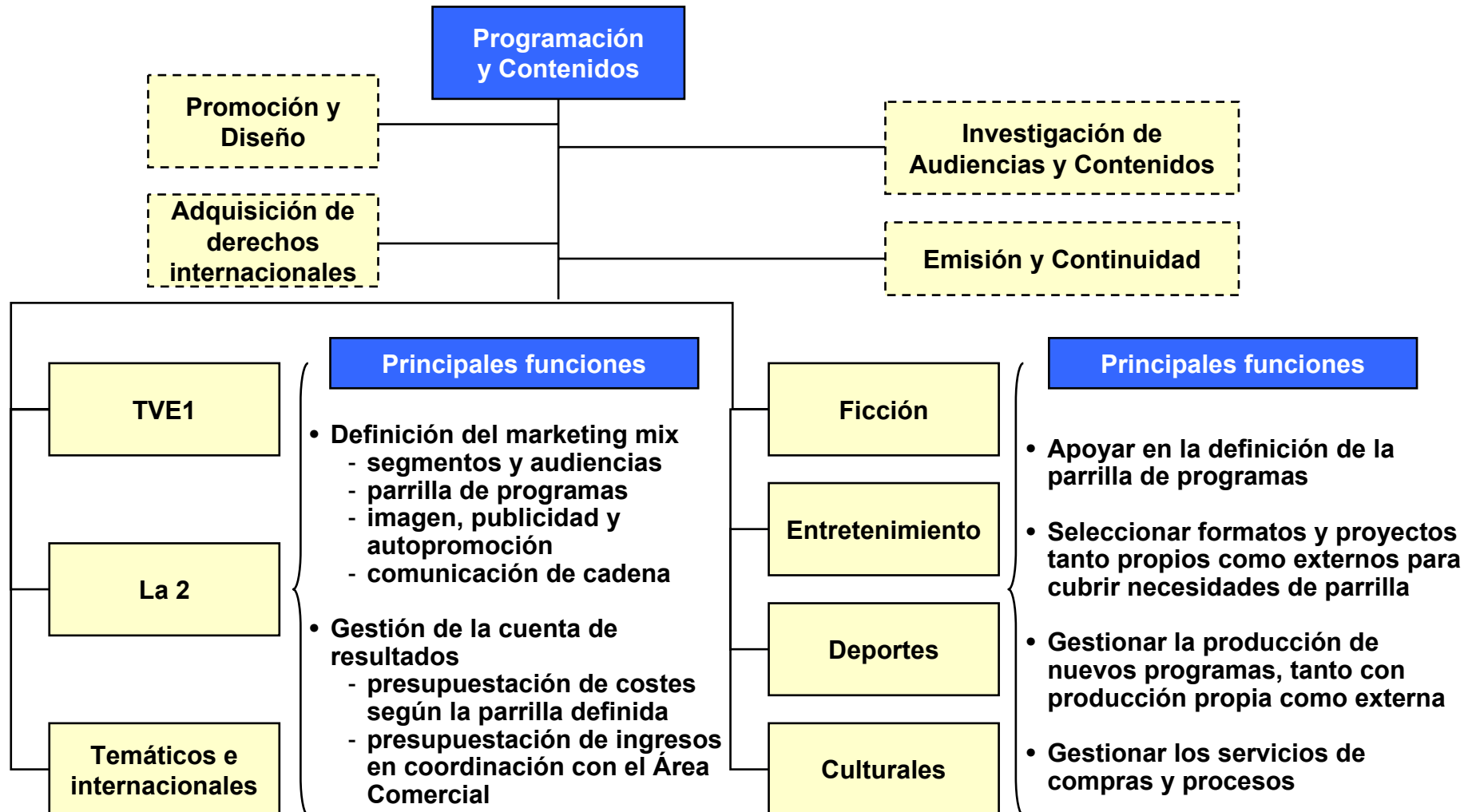
- **Visión dispersa de la oferta televisiva**
  - inexistencia de visión global de la oferta de los diferentes canales
  - falta de visión integral de la oferta transversal de contenidos
- **Inexistencia de responsable por canal**
- **Falta de gestión coordinada por tipo de contenidos**
  - adquisición 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

- **Visión integral de la oferta televisiva, con enfoque global de Servicio Público**
  - que permite la máxima coordinación/coherencia entre canales
- **Existencia de responsables de canal**
  - que aseguran la consistencia/equilibrio de la programación por canal
- **Existencia de responsables de contenidos**
  - que ofrecen transversalmente a todos los canales un conocimiento específico y creativo por género
- **Involucración activa del Área Comercial en la concreción de la programación**
  - que aporta una visión imprescindible en un modelo mixto de financiación
  - con límite en las restricciones derivadas del carácter de Servicio Público de RTVE

## 2 LA ESTRUCTURA PROPUESTA EN PROGRAMACIÓN Y CONTENIDOS SE ORGANIZA POR CANALES Y POR CONTENIDOS

Con áreas de soporte para investigación de audiencias y contenidos, promoción y diseño, emisión y continuidad



## Limitaciones de la Situación Actual

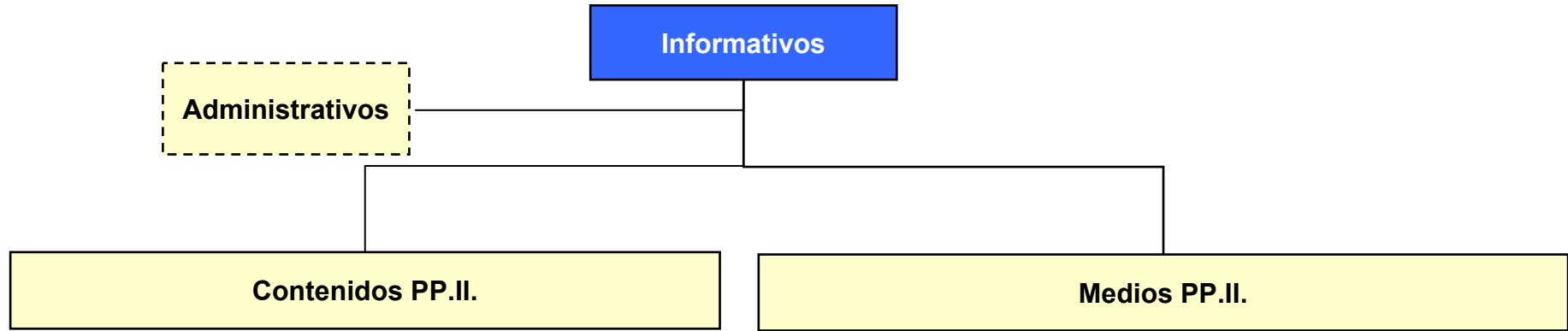
- **Limitada coordinación entre Áreas/ Unidades de negocio**
  - falta de coordinación entre informativos nacionales y territoriales
  - limitado aprovechamiento de las sinergias entre captación de noticias de TV y Radio
- **Existencia de dos redacciones nacionales de noticias independientes y con coordinación limitada**
  - TVE1/ La2 y C24H como canal independiente
- **El área de Informativos aglutina todos los medios técnicos para la producción de informativos**
  - con infrautilización de medios
- **Reducidos niveles de polivalencia a nivel de las redacciones**

## Principios Clave para la Organización del Área

- **Área de informativos responsable de los programas informativos diarios y no diarios**
  - la estructura de CC.TT. se integra en informativos para maximizar la coordinación entre la información nacional y territorial
  - explotación de sinergias en la captación de TV y radio (UU.II. y corresponsalías)
  - gestión de un fondo documental específico para cubrir requerimientos de informativos
- **Aprovechamiento de una redacción común para todos los canales**
  - maximizando las sinergias en informativos entre TVE1, La2 y C24H
- **Gestión compartida de los medios entre las áreas de Informativos y Medios**
  - respetando las necesidades específicas/ ciclos de producción en informativos
- **Redacción compuesta por "informadores" polivalentes aprovechando la tecnología digital**
- **Modelo de 30' de desconexiones de L-V**

# 2 LA ESTRUCTURA DE INFORMATIVOS SE SIMPLIFICA EN TORNO A UN ÁREA DE CONTENIDOS Y OTRA DE MEDIOS DE INFORMATIVOS

Administrativos en pool prestarán el apoyo necesario



Principales funciones

- Producción de contenidos y programas informativos**
  - Informativos diarios
  - C24H
  - Informativos territoriales (desconexiones)
- Redacción de informativos diarios organizada por**
  - Secciones temáticas
  - Incluyendo los CC.TT.
- Producción de contenidos y programas informativos no diarios**
- Redacción de informativos no diarios especializada por programa**
  - Actualidad nacional
  - Actualidad internacional
- Documentación**

- Gestión integrada y mantenimiento de los medios técnicos ligeros de producción de programas informativos**
  - Incluyendo CC.TT.
- Medios gestionados**
  - Estudios, con su personal y medios auxiliares
  - Edición y montaje audiovisual
  - Ingesta de señales
  - Administración y soporte a la redacción digital
  - Captación audiovisual (ENGs , PELs)
  - Realización

## 2 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA TERRITORIAL

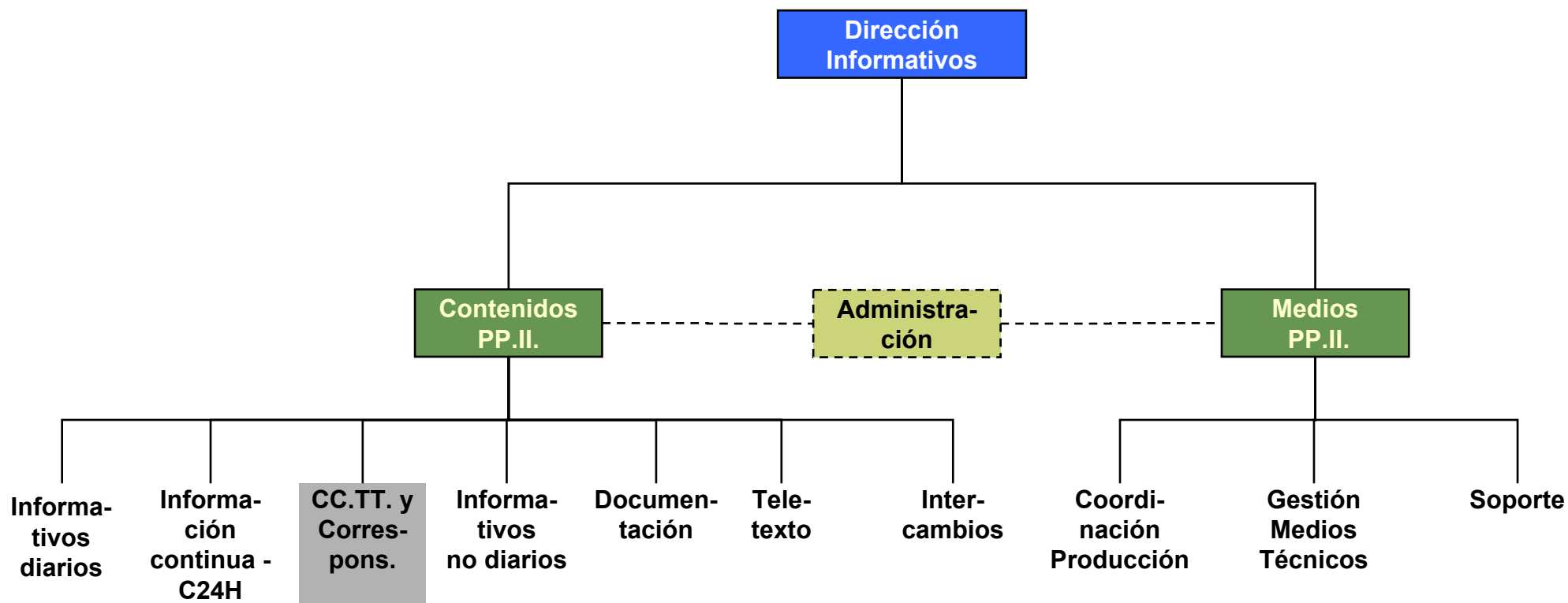
### Limitaciones de la Situación Actual

- Limitada coordinación entre informativos nacionales y territoriales
  - las estructuras territoriales no dependen de la estructura funcional de Informativos
- Limitado aprovechamiento de sinergias entre la captación de noticias de TV y Radio
- 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
  - con la infrautilización de los medios

### Principios Clave Relacionados con la Organización Territorial del Área

- El Área de Informativos coordinará toda la programación informativa, tanto nacional como territorial
  - los CC.TT. dependerán de Informativos al centrarse el foco de las desconexiones diarias en la producción informativa
- Modelo de captación con existencia de unidades informativas a nivel provincial de apoyo a la estructura de captación autonómica de los CC.TT.
  - para una captación rápida y flexible
  - con explotación, en lo posible, del potencial de captación conjunta de radio y televisión
- La redacción será común para todos los canales nacionales y 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 CC.TT. gestionarán los medios ligeros y estudios necesarios para la producción de los informativos territoriales
    - se compartirán los medios pesados

## 2 LOS CENTROS TERRITORIALES DE TVE DEPENDEN FUNCIONALMENTE DEL ÁREA DE CONTENIDOS PP.II.



## 2

## 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**
- **Microsegmentación de la estructura de ventas**
- **Limitados mecanismos de participación del Área Comercial en los procesos clave de programación (p.e. en la definición de parrilla o en la adquisición de contenidos)**

### Principios Clave para la Organización del Área

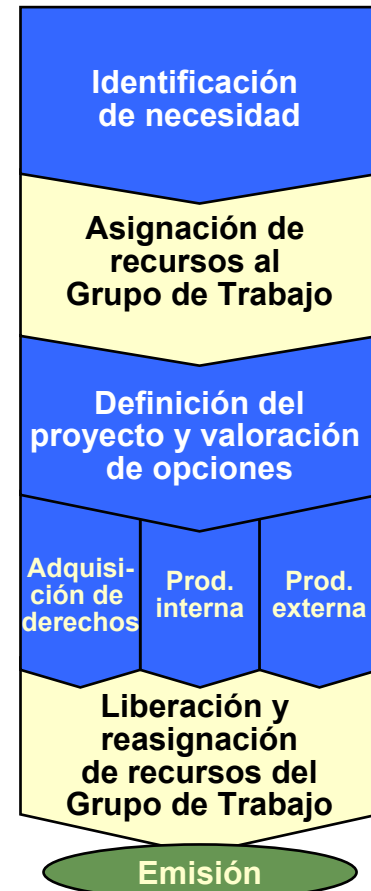
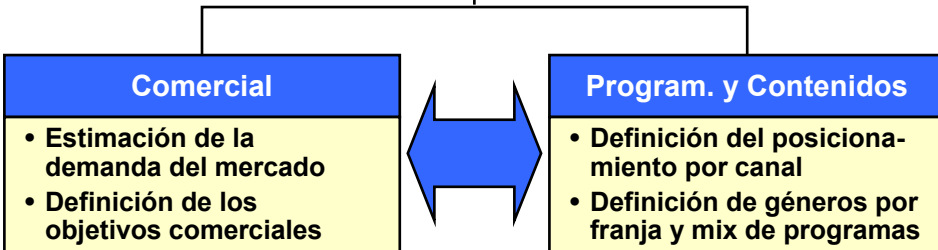
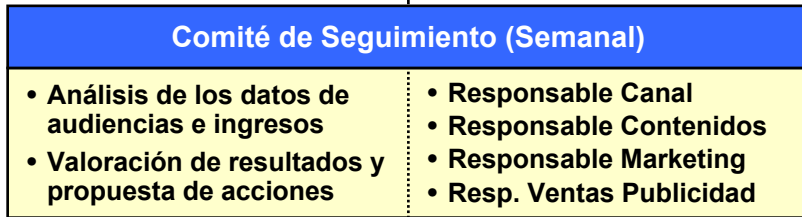
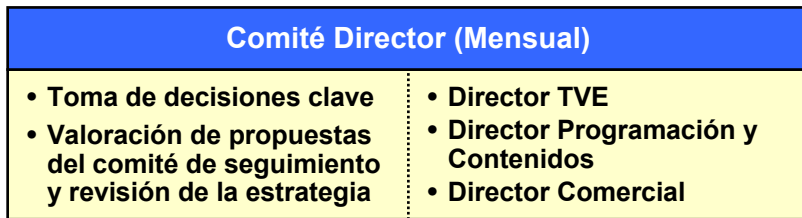
- **Dependencia directa de la Dirección de TVE**
  - que maximiza la coordinación con Áreas de TVE, principal fuente de ingresos comerciales
- **Integración de las funciones de Marketing y mantenimiento de la separación entre Marketing y Ventas**
  - distinguiendo en Ventas entre Publicidad y Otros Ingresos
- **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 DESARROLLA 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**



Programación identifica la necesidad de producir/adquirir un programa

Asignación de recursos al GdT

- Responsable de Antena
- Responsable(s) de Contenidos
- Responsable Comercial
- Responsable gestión contractual

El GdT define las líneas generales del proyecto y valora las opciones

- Adquisición, producción int/ext

Dentro del GdT, Comercial da soporte

- En la negociación de derechos
- En la negociación con productoras
- En la definic. detallada del proyecto

Una vez que el programa ya se ha producido/adquirido, se liberan los recursos y se asignan a otro GdT

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

# 2 LA DIRECCIÓN COMERCIAL CONTARÁ CON UNA UNIDAD DE MARKETING COMÚN Y LAS VENTAS SE ORGANIZAN POR PRODUCTO



Apoyadas por un área de coordinación comercial y una de acciones especiales



## 2 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
- **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

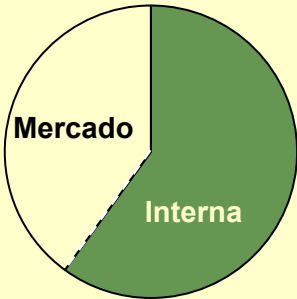
- **Creación de un área de Gestión de Medios independiente**
  - que asegura la gestión integrada y eficiente de todos los medios de producción de TVE salvo los ligeros, afectos a informativos diarios
- **La relación entre el Área de Programación y Contenidos y el Área de Medios se rige por un contrato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

## 2 LA RELACIÓN ENTRE PROGRAMACIÓN Y CONTENIDOS Y EL ÁREA DE MEDIOS SE RIGE POR UN CONTRATO DE MÍNIMOS ANUAL

### Área de Programación y Contenidos

Elaboración del plan anual de producción de programas

Horas de programas producidos anualmente



Cierto volumen de producción debe tener flexibilidad para seleccionar producción interna, externa o en colaboración

- Condiciones de mercado
- Requisitos especiales (contratos, flexibilidad/disponibilidad)

Volumen mínimo de producción con medios internos

Contrato de mínimos anual

Definición de precios de transferencia por medio

### Área de soporte de Medios

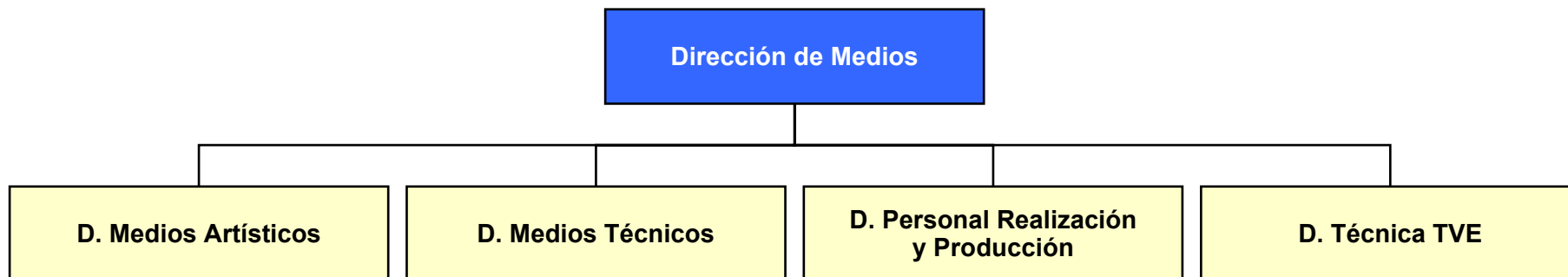
Dimensionamiento de los recursos técnicos y artísticos para maximizar su eficiencia

- Posible especialización en los medios críticos o de mayor valor

Posibilidad de prestar servicios a otros externos en función del mercado existente

- Oportunidad para maximizar la utilización de los recursos y adaptarse a los ciclos de producción interna

# LA ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE MEDIOS SE ESTRUCTURA EN 4 SUBÁREAS



Principales funciones

- Ambientación de vestuario (con almacén)
- Ambientación de decorados (con almacén)
- Montaje de decorados

- Estudios (medios, personal y asignación)
- PEL (y ENG)
- UUMM y EEMM
- Medios auxiliares de producción
- Grabación y postproducción (Prado del Rey, Buñuel y Torrespaña-CEI)
- Postproducción y ambientación de sonido
- Archivo, videoteca y fototeca
- Control Central Prado del Rey
- Mantenimiento medios de producción
- Gestión de vías nacionales e internacionales y MTI
- Luminotecnia (con almacén)

- Gestión personal (y trabajadores asignados a programas)
  - productores
  - realizadores
  - regidores
  - documentalistas
  - administración de programas
  - redactores
  - locutores
- Gestión de recursos ajenos
- Coordinación sistema informático de gestión y planificación

- Control Central Torrespaña (incluyendo control de informativos y control internacional)
- Mantenimiento CEI
- Servicios eléctricos TVE
- Gestión comunicaciones TVE

## Limitaciones de la Situación Actual

- Redacciones y ediciones dispersas en el Área de Informativos, que genera duplicidades
  - estructuras separadas para RNE 1-Radio 5 y Radio Exterior de España (REE)
- Estructura territorial como área autónoma
- Organización con criterios heterogéneos de agregación de actividades, incluso en el primer nivel de estructura
  - coexisten criterios de agrupación funcionales, de cadena y geográficos, que dificultan la coordinación con las áreas de Informativos y Programas, duplicando la captación con televisión
- Medios técnicos vinculados a programación
  - que generan conflictos con la Área de Informativos
- Modelo de financiación basado fundamentalmente en subvención pública
  - explotación comercial limitada al sello discográfico RTVE Música.
  - patrocinios escasos y gestionados directamente por los programas

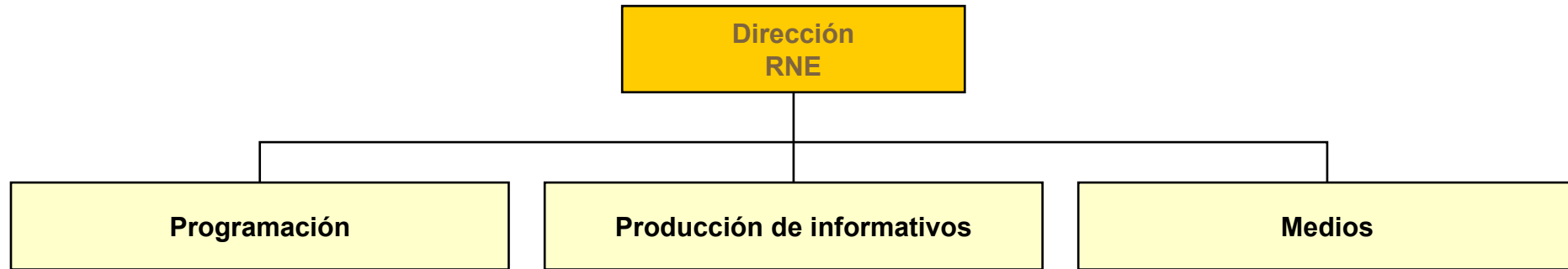
## Principios Clave para la Organización del Área

- Organización funcional en torno a 2 áreas clave y 1 de soporte
  - áreas clave: producción de Programas y de Informativos
  - área de soporte de Medios
- Aprovechamiento de una redacción única
  - que alimenta todas las necesidades informativas de RNE
  - que funciona coordinadamente con las redacciones territoriales
- Estructura territorial dependiendo del Área de Informativos
  - aprovechando sinergias de captación informativa en el ámbito provincial con TVE (Unidades Informativas)
- Separación del Área de Medios
  - que optimiza la utilización de los medios
  - que aprovecha el potencial de la tecnología digital
- Creación de una reducida Área Comercial, centrada en la potenciación de patrocinios y la explotación del Sello discográfico
  - dependiente de Radio

## 2 RNE SE ESTRUCTURA EN TORNO A DOS ÁREAS CLAVE Y UNA DE SOPORTE



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



Principales funciones

### Responsables por cadena

- Definición del modelo de cadena
- Parrilla objetivo
- Marketing de cadena
- Realización de programas para la cadena

### Responsables para las distintas cadenas

- Radio 1
- Radio Clásica
- Radio 3
- Radio Exterior de España

### Producción de programas informativos para RNE1 y RNE5

- Informativos nacionales
- Informativos territoriales (desconexiones)
- Otros magazines informativos

### Redacción común especializada por área editorial

- Económica, cultura, sociedad, local, internacional, deportiva y nacional
- Con equipos de edición para RNE1 y RNE5

### Gestión integrada y mantenimiento de los medios técnicos de producción RNE

- SSCC
- Informativos
- Emisoras territoriales

### Gestión de la red técnica de distribución

- Ámbito de actividad en función del modelo final definido

## 2 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN PARA EL CENTRO CORPORATIVO Y SERVICIOS COMPARTIDOS

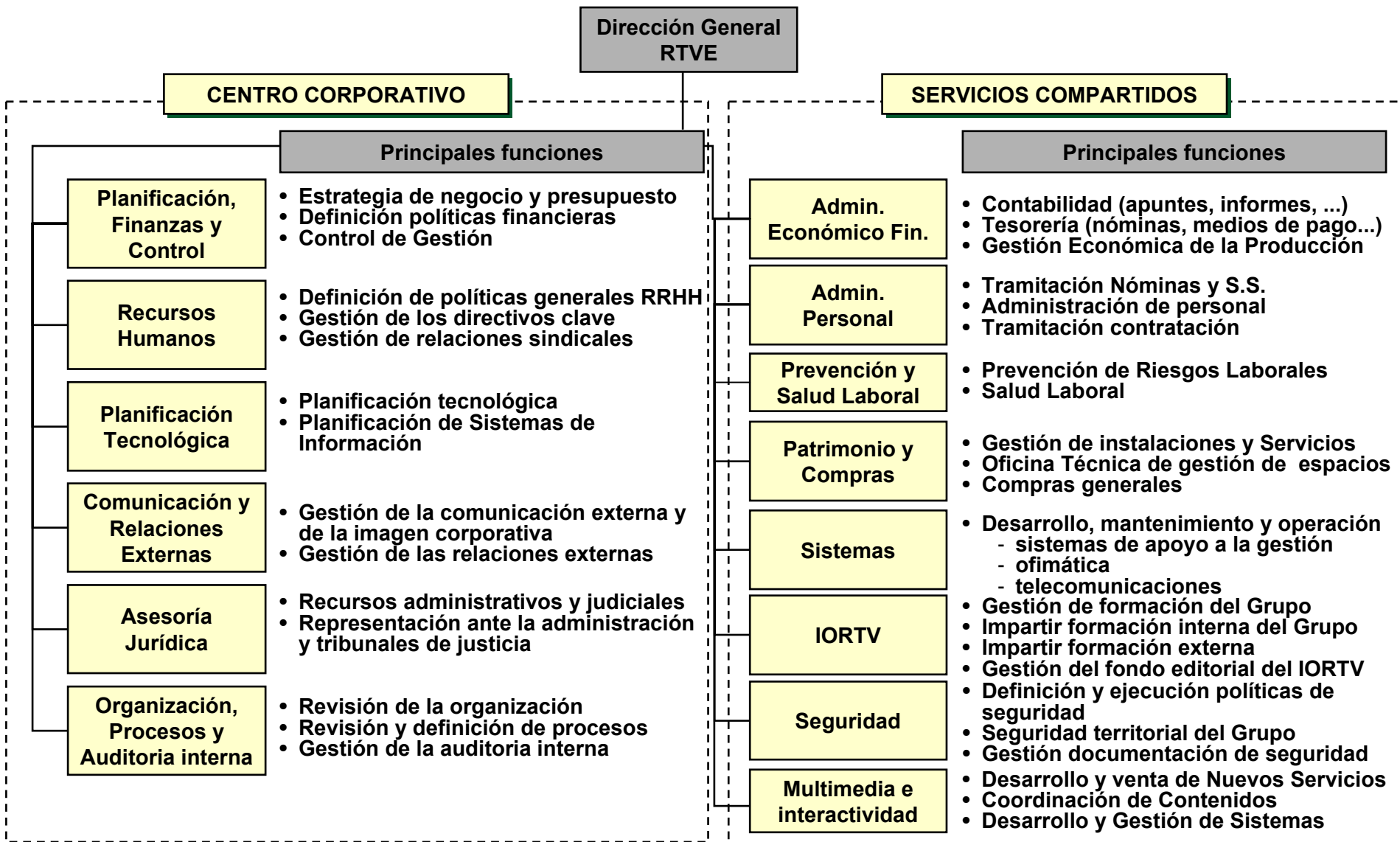
### Limitaciones de la Situación Actual

- **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
- **No existe un área específica para impulsar los dos servicios con más proyección de futuro: multimedia e interactividad**

### Principios Clave para la Organización del Área

- **Redefinición de un Centro Corporativo ágil y activo**
  - que de 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
- **Creación de una nueva área para coordinar el desarrollo del área de multimedia e interactividad**

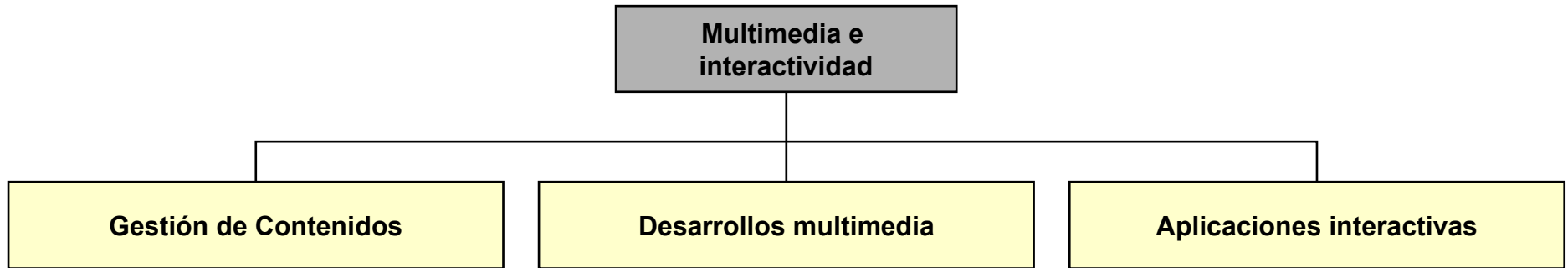
# EL CENTRO CORPORATIVO Y LOS SS.CC. TIENEN UNAS FUNCIONES CLARAMENTE DELIMITADAS



Apoyo a la Dirección en la gestión de recursos clave

Servicios compartidos de apoyo a las UU.NN.

## 2 SE NECESITA UNA NUEVA ÁREA PARA IMPULSAR LOS DOS SERVICIOS CON MÁS PROYECCIÓN DE FUTURO: MULTIMEDIA E INTERACTIVIDAD



**El futuro inmediato ofrece nuevas formas de comunicación que deben ser abordadas, muy especialmente las relacionadas con los jóvenes: es necesario mantener una estructura específica para la investigación e implementación de estas nuevas formas de comunicación**

**Los servicios interactivos, con un gran componente de servicio público, son posibles muy especialmente con las nuevas oportunidades que ofrece la TDT**

## 2 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL NUEVO MODELO DE COMITÉS

### Orientado a coordinar las distintas Áreas de la organización

- Existen necesidades de coordinación no satisfechas actualmente (ej. no participación del Área Comercial en la toma de decisiones de producción será subsanada mediante el Comité de Producción y Compra de Contenidos)

### Que evite que se diluyan las responsabilidades entre los integrantes de los Comités

- Respetando la autonomía/agilidad de decisión de las Áreas y responsabilizándolas
  - siempre existe un responsable único de cada decisión tomada
- Estructura actual de Comités condicionada por un organigrama formal bastante fragmentado y sin asignaciones claras de responsabilidades

### Basado en un número reducido de Comités, aprovechando la simplificación de la organización

- La actual organización de RTVE cuenta con un número significativo de Comités (~30)

### Integrado por Comités con fines y ámbitos distintos

- Tres tipos de Comités dependiendo de su función principal
  - comités ejecutivos de decisión/aprobación para las decisiones clave y de mayor impacto de cada Unidad de Negocio y del Grupo
  - comités de seguimiento de la actividad de las Unidades de Negocio por el Centro Corporativo
  - comités de comunicación, valoración y consulta para asegurar la coordinación entre las distintas áreas operativas y el alineamiento con los objetivos globales de RTVE
- Comité de Dirección con distinta configuración de integrantes y frecuencias en función de los temas a tratar
  - 4 niveles definidos con periodicidades desde semanal hasta anual

## 2 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL SISTEMA DE INDICADORES DE LAS ÁREAS

- 1 El sistema de indicadores tiene por objetivo promover el funcionamiento eficiente de la nueva organización
  - Generando incentivos por Área alineados con los objetivos globales de RTVE
  - Permitiendo una adecuada evaluación del desempeño de cada Área
- 2 Se establecen objetivos medibles para cada una de las Áreas, relacionados entre sí
  - Objetivos cuantitativos relacionados con las palancas gestionables por cada Área y con su impacto en el resultado económico de las Áreas
  - Objetivos cualitativos relacionados con la calidad del servicio para clientes internos y con el nivel de servicio público para clientes externos
- 3 Los indicadores se basarán siempre que sea posible, en un mercado interno con precios de transferencia entre Áreas
  - Tratando de establecer relaciones eficientes entre las Áreas
  - Promoviendo el uso de referencias externas para el establecimiento de los precios de transferencia
- 4 El proceso de fijación de objetivos estará liderado por el Área de Planificación y Control
  - Propuesta de las Áreas operativas, pero discusión, contraste y validación llevados a cabo por Planificación
  - Seguimiento llevado a cabo por el Área de Control

## EL NUEVO MODELO COMPORTARÁ UNA NUEVA DIMENSIÓN DE LA PLANTILLA (I)

Adecuada a la nueva organización y en línea con los principales referentes

**El dimensionamiento inicial se definió a partir de una programación objetivo por canales**

- **Basada en empresas de Servicio Público comparables**

**En este dimensionamiento se tuvo en cuenta las condiciones específicas de RTVE...**

- **Número de canales**
- **Condiciones laborales específicas**
- **Requerimientos de servicio público y de Señal Institucional**
- **Número y duración de telediarios y programas informativos**
- **Estructura territorial y aportaciones a central**
- **Tipología de producción específica de cada cadena**
- **Volumen de producción propia por género**
- **Número de *spots* emitidos y volumen de ingresos publicitarios**
- **Formatos radiofónicos**

**... y un grupo de empresas comparables, con el asesoramiento de especialistas externos, considerando:**

- **El modelo de programación objetivo**
- **Una utilización eficiente y responsable de los recursos**

## **EL NUEVO MODELO COMPORTARÁ UNA NUEVA DIMENSIÓN DE LA PLANTILLA (II)**

**Adecuada a la nueva organización y en línea con los principales referentes**

**Con posteridad se ha realizado el dimensionamiento detallado con responsables de las diferentes áreas:**

- **Se ha definido el nuevo modelo de funcionamiento a nivel de procesos, sistemas y métodos de trabajo**
- **Se han analizado las necesidades de personal para la ejecución de cada actividad (ej. horas de personal por hora de producción, por función y por tipo de programa)**
- **Se han incorporado las especificidades del modelo de programación propuesto (e.j. volumen de producción propia por género)**
- **Finalmente se han calculado las necesidades de personal para realizar las actividades identificadas en cada área**

**Ambos métodos de dimensionamiento han convergido en una dimensión de plantilla muy similar**

**El nuevo dimensionamiento considera el contenido de las enmiendas incorporadas a la nueva Ley de la radio y la televisión de titularidad estatal**

**El dimensionamiento objetivo de RTVE requerirá la implantación de los nuevos procesos, sistemas y métodos de trabajo**

**Se definirá un plan de transición que asegure la implantación del nuevo modelo y que contemple los ajustes necesarios a corto plazo (procesos y dimensionamiento)**

# AGENDA

**TVE**

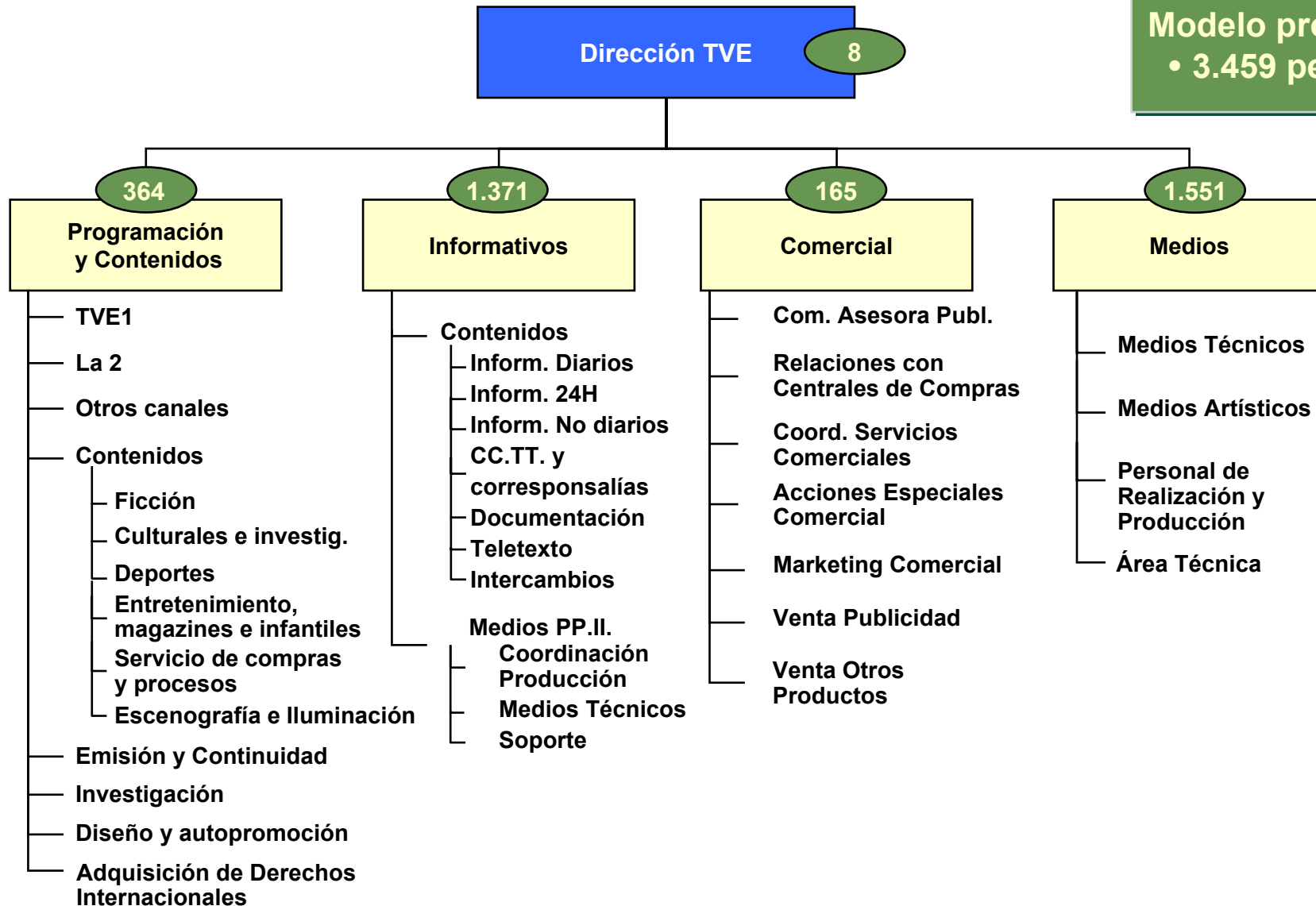
**RNE**

**Centro Corporativo y Servicios Compartidos**

**Impacto global**

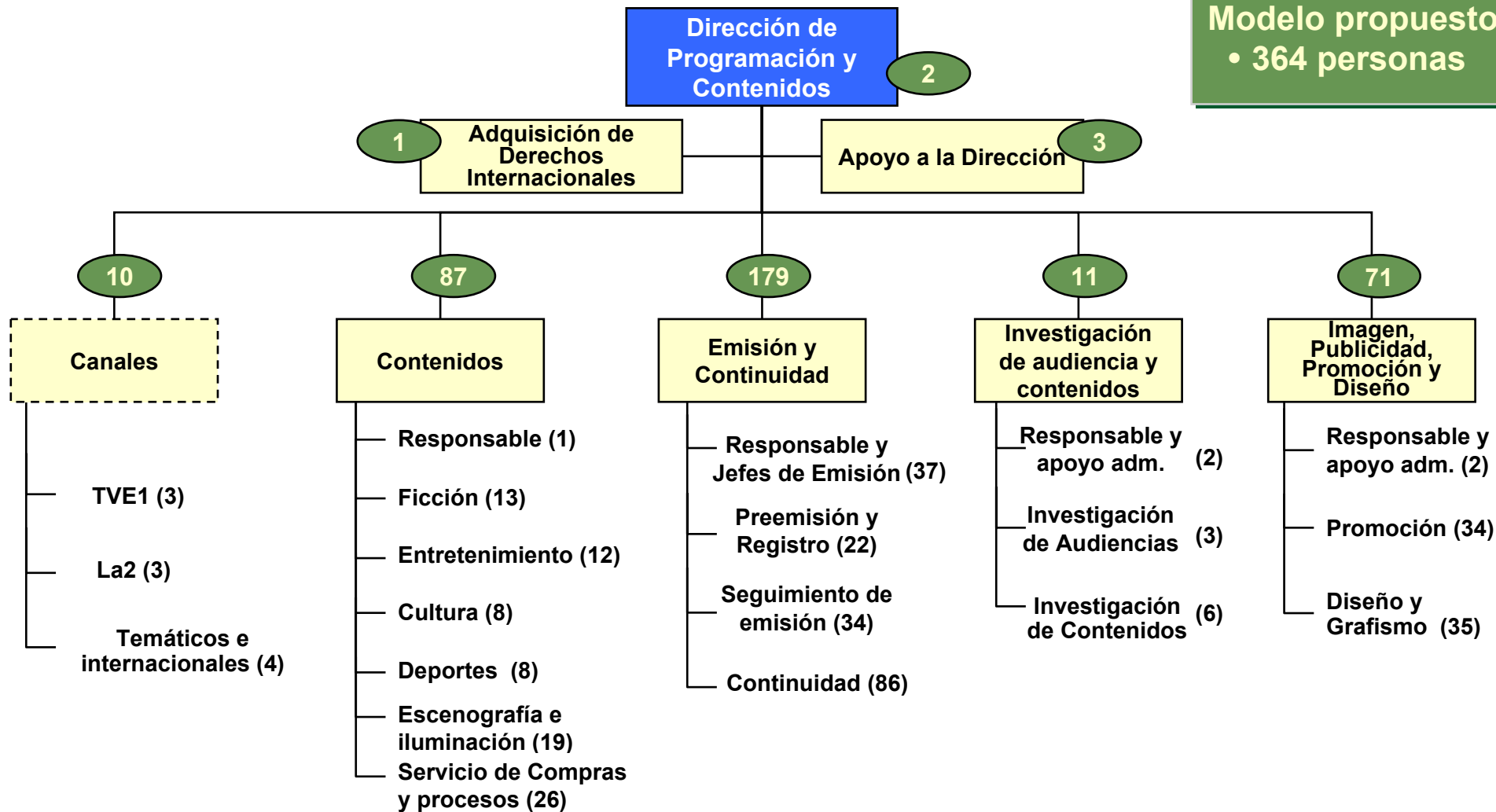
# EL NUEVO MODELO ORGANIZATIVO DE TVE REQUIERE 3.459 PERSONAS

**Modelo propuesto**  
• 3.459 personas



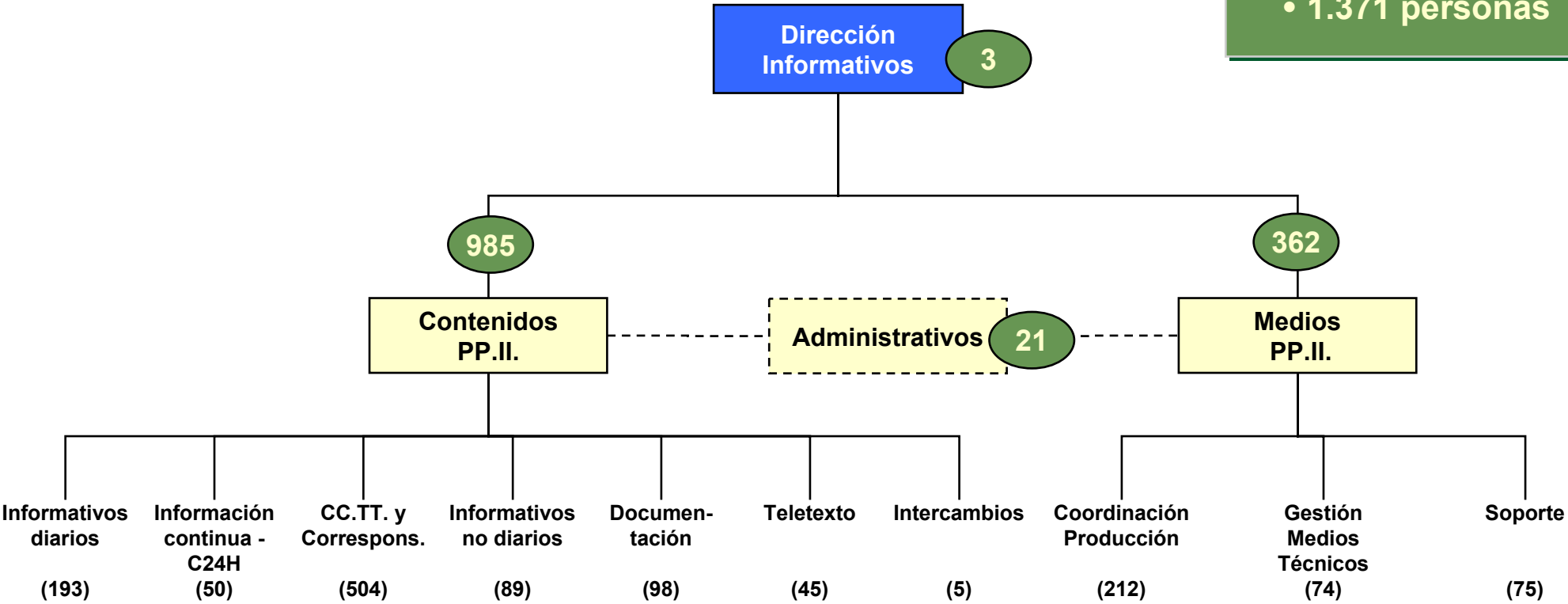
# MODELO PROPUESTO PARA PROGRAMACIÓN Y CONTENIDOS

Modelo propuesto  
• 364 personas



# MODELO PROPUESTO PARA INFORMATIVOS

**Modelo propuesto**  
• 1.371 personas



CC.AA.	Provincia	Dirección	Información <sup>(1)</sup>	Captación Imagen	Técnica y Admón.	Total		
Andalucía	Sevilla	1	9	5	10	25		
	Cádiz		5	2		7		
	Córdoba		5	1		6		
	Granada		5	1		6		
	Málaga		4	2		6		
	Almería		2	1		3		
	Huelva		2	1		3		
	Jaén		2	1		3		
	Total		1	34		14	10	59
Aragón	Zaragoza	1	7	3	10	21		
	Teruel		3	1		4		
	Huesca		2	1		3		
	Total		1	12		5	10	28
Asturias	Asturias	1	8	4	10	23		
Baleares	Baleares	1	10 <sup>(2)</sup>	5 <sup>(3)</sup>	10	26		
Canarias	Las Palmas	1	8 <sup>(4)</sup>	5 <sup>(4)</sup>	18 <sup>(6)</sup>	32		
	Tenerife		6 <sup>(5)</sup>	5 <sup>(5)</sup>		11		
	Total		1	14		10	18	43
Cantabria	Cantabria	1	8	4	10	23		
Castilla-La Mancha	Toledo	1	7	3	10	21		
	Cuenca		3	1		4		
	Ciudad Real		3	1		4		
	Albacete		2	1		3		
	Guadalajara		2	1		3		
	Total		1	17		7	10	35
Castilla y León	Valladolid	1	8	4	10	23		
	Salamanca		3	1		4		
	León		3	1		4		
	Segovia		3	1		4		
	Burgos		3	1		4		
	Soria		2	1		3		
	Palencia		2	1		3		
	Ávila		2	1		3		
	Zamora		2	1		3		
	Total		1	28		12	10	51

(1) Incluye 76 redactores dimensionados en RNE; (2) Incluye 2 en Menorca y 1 en Ibiza; (3) Incluye 1 en Menorca y 1 en Ibiza; (4) Incluye 1 en Fuerteventura y 1 en Lanzarote; (5) Incluye 1 en La Palma, 1 en Hierro y 1 en Gomera; (6) Incluye 8 personas para continuidad

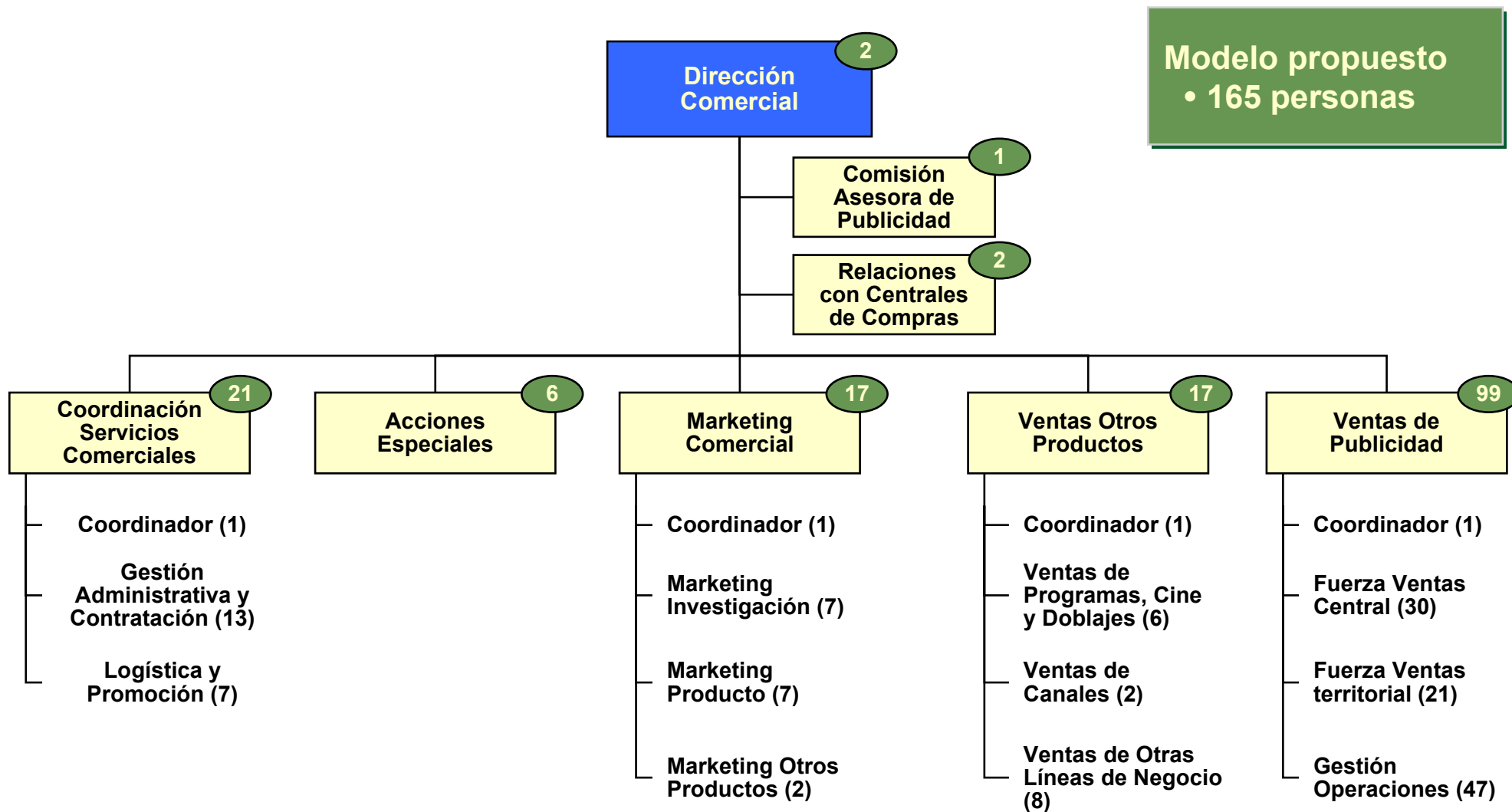
CC.AA.	Provincia	Dirección	Información (1)	Captación Imagen	Técnica y Admón.	Total
Cataluña	Barcelona	1	12	8	10	31
	Lérida		3	1		4
	Tarragona		3	1		4
	Gerona		3	1		4
	Total	1	21	11		43
Com. Valenciana	Valencia	1	8	4	10	23
	Alicante		3	1		4
	Castellón		3	1		4
	Total	1	14	6		31
Extremadura	Mérida (Badajoz)	1	10 <sup>(2)</sup>	3 <sup>(3)</sup>	10	24
	Cáceres		4	1		5
	Total	1	14	4		29
Galicia	Santiago (La Coruña)	1	11 <sup>(4)</sup>	5 <sup>(5)</sup>	10	27
	Pontevedra		3 <sup>(6)</sup>	2 <sup>(6)</sup>		5
	Lugo		2	1		3
	Orense		2	1		3
	Total	1	18	9		38
La Rioja	La Rioja	1	8	4	10	23
Murcia	Murcia	1	10 <sup>(7)</sup>	4 <sup>(8)</sup>	10	25
Navarra	Navarra	1	8 <sup>(9)</sup>	4 <sup>(9)</sup>	10	23
País Vasco	Bilbao	1	10	6	10	27
	Vitoria		2	2		4
	S. Sebastián		7	2		9
	Total	1	19	10		40
	Ceuta		4	1		5
	Melilla		4	1		5
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>251</b>	<b>115</b>	<b>168</b>	<b>550</b>

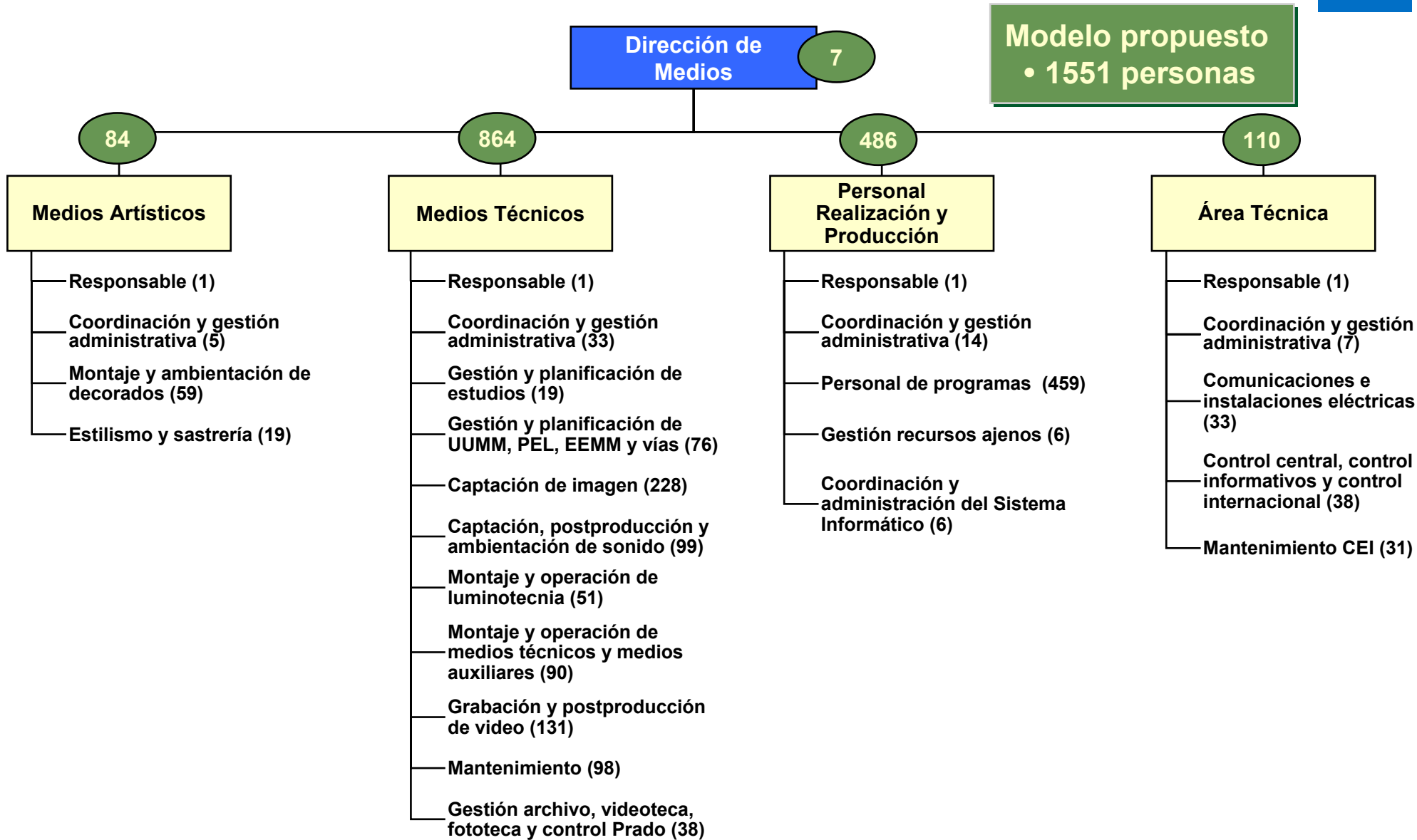
+ { 15 personas en C.T. Madrid  
1 Director de CC.TT.  
1 Coordinador de CC.TT.

**567<sup>(1)</sup>** **Personas TVE/RNE**  
**491** **Personas TVE**

(1) Incluye 76 personas dimensionadas en RNE; (2) Incluye 4 en Badajoz; (3) Incluye 1 en Badajoz; (4) Incluye 5 en La Coruña; (5) Incluye 2 en La Coruña; (6) Incluye 1 en Vigo; (7) Incluye 3 en Cartagena; (8) Incluye 1 en Cartagena; (9) Incluye 1 en Tudela

# MODELO PROPUESTO PARA COMERCIAL





# AGENDA

**TVE**

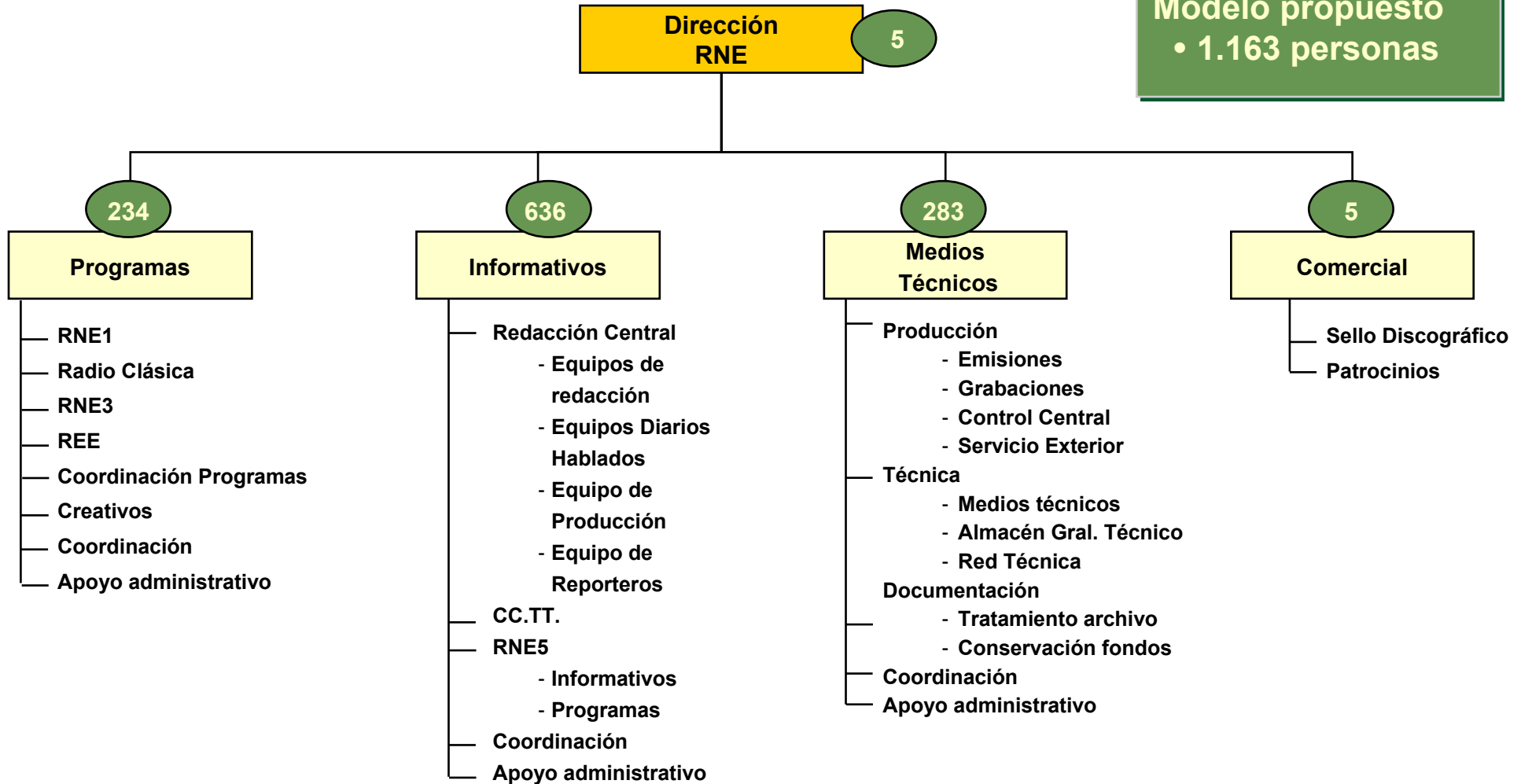
**RNE**

**Centro Corporativo y Servicios Compartidos**

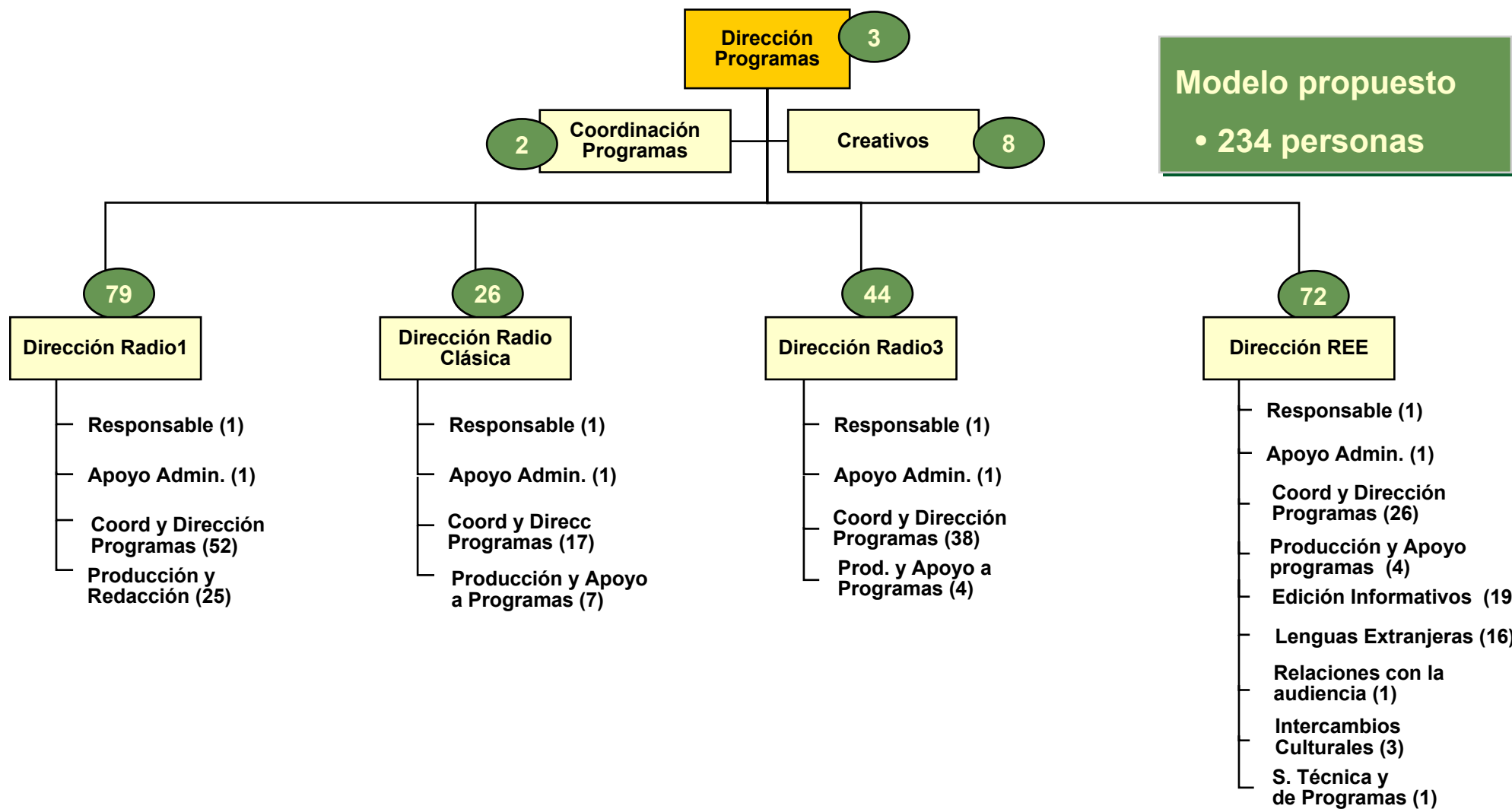
**Impacto global**

# EL NUEVO MODELO ORGANIZATIVO DE RNE REQUIERE 1.163 PERSONAS

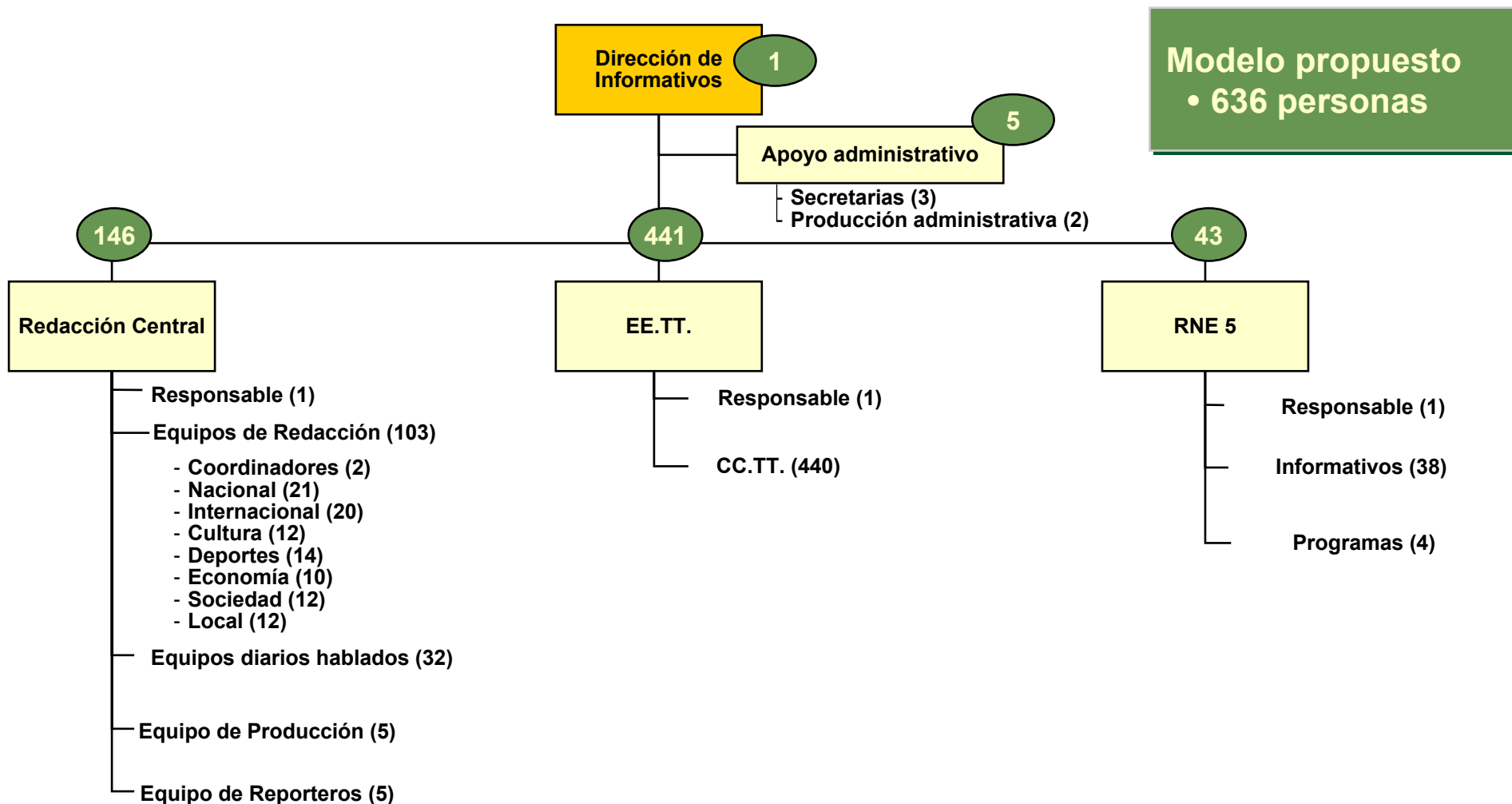
**Modelo propuesto**  
• 1.163 personas



# MODELO PROPUESTO PARA PROGRAMAS



# MODELO PROPUESTO PARA INFORMATIVOS



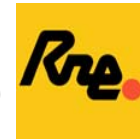
# DETALLE DE LA COBERTURA TERRITORIAL DE RNE (I)

CC.AA.	Provincia	Dirección	Información	UU.II (4)	Técnica y Admón.	Total				
Andalucía	Sevilla	1	13		12					
	Cádiz				1					
	Córdoba				1					
	Granada				3					
	Málaga				2					
	Almería									
	Huelva									
	Jaén									
Total	1	13	26	19	59					
Aragón	Zaragoza	1	7		9					
	Teruel				3					
	Huesca				2					
Total	1	7	5	9	22					
Asturias	Asturias	1	6		8	15				
Baleares	Baleares	1	6	3 <sup>(1)</sup>	9	19				
Canarias	Tenerife	1	6		10					
	Las Palmas				4					
	Total				1		6	12	14	33
Cantabria	Cantabria	1	6		6	13				
Castilla-La Mancha	Toledo	1	7		9					
	Cuenca				3					
	Ciudad Real				3					
	Albacete				2					
	Guadalajara				2					
	Total				1		7	10	12	30
Castilla-León	Valladolid	1	7		9					
	Salamanca				1					
	León				1					
	Segovia									
	Burgos				3					
	Soria				2					
	Palencia				2					
	Ávila				2					
	Zamora				2					
	Total				1		7	20	14	42

(1) Incluye 2 personas en Menorca y 1 en Ibiza; (2) Incluye 1 persona en La Palma, 1 en La Gomera y 1 en Hierro; (3) Incluye 1 persona en Lanzarote y 1 en Fuerteventura

(4) Incluye todos los informadores de TVE y redactores de RNE en las provincias

# DETALLE DE LA COBERTURA TERRITORIAL DE RNE (II)



CC.AA.	Provincia	Dirección	Información	UU.II (6)	Técnica y Admón.	Total
Cataluña	Barcelona	1	39	3	22	72
	Lérida			3	1	
	Tarragona			3		
	Gerona			3		
	<b>Total</b>	1	39	9	23	
Comunidad Valenciana	Valencia	1	9	3	10	25
	Alicante			3	1	
	Castellón			3		
	<b>Total</b>	1	9	6	11	27
Extremadura	Mérida (Badajoz)	1	3	4 <sup>(2)</sup>	9	22
	Cáceres			4	1	
	<b>Total</b>	1	3	8	10	
Galicia	Santiago (La Coruña)	1	5	5 <sup>(3)</sup>	11	32
	Pontevedra			3	3	
	Lugo			2		
	Orense			2		
	<b>Total</b>	1	5	12	14	
La Rioja	La Rioja	1	6		6	13
Murcia	Murcia	1	5	3 <sup>(4)</sup>	10	19
Navarra	Navarra	1	6	1 <sup>(5)</sup>	8	16
País Vasco	Vitoria	1	11	6	10	39
	Bilbao			7	2	
	S. Sebastián			7	2	
	<b>Total</b>	1	11	13	14	
	Ceuta	1	4		2	7
	Melilla	1	4		2	7
<b>Total</b>		18	150	128	191	487

+

• 1 Coordinador de CC.TT. RNE

488<sup>(1)</sup>

Personas RNE/TVE

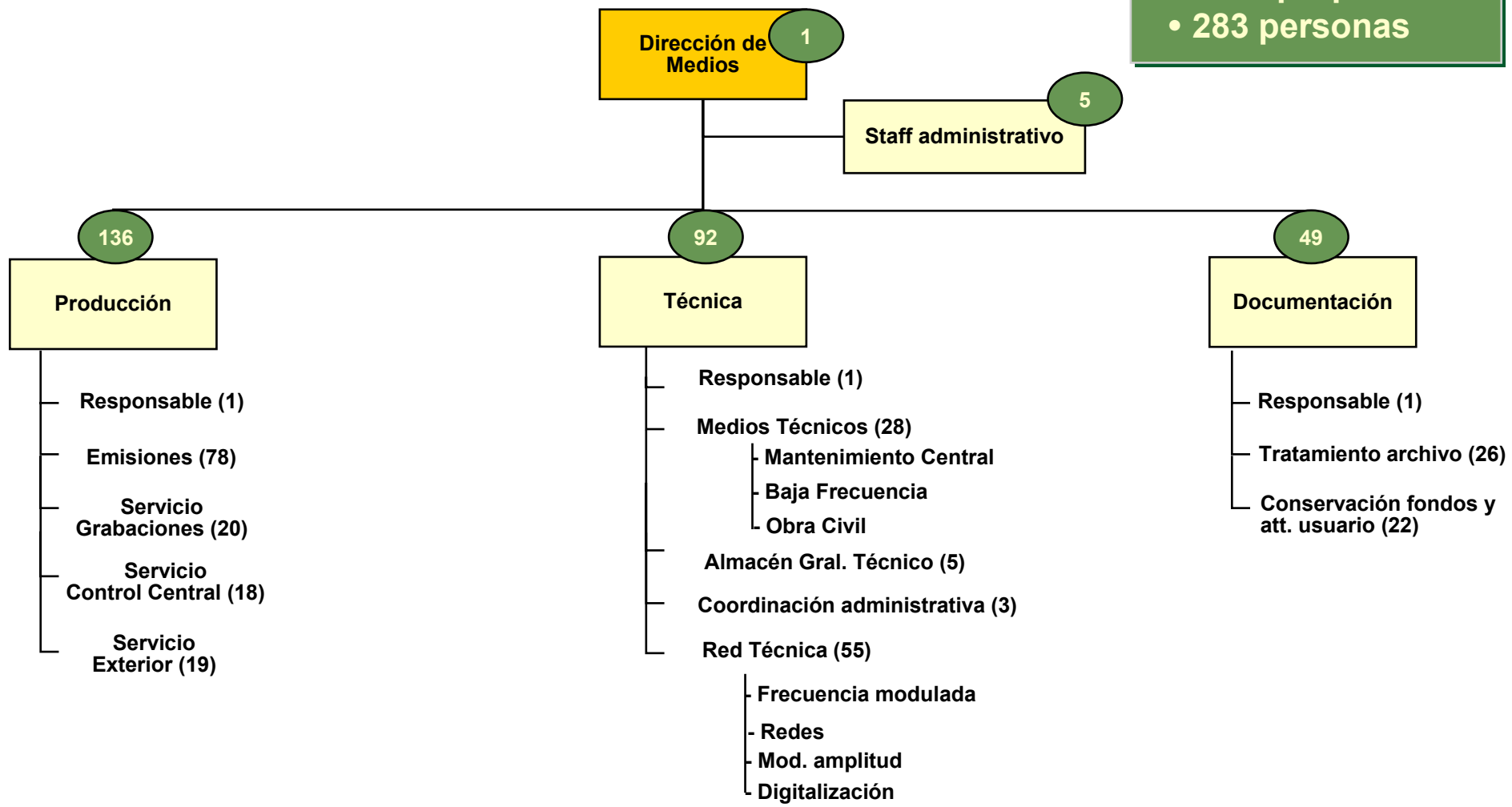
441

Personas RNE

(1) Incluye 47 redactores dimensionados en TVE; (2) La UU.II. se encuentra en Badajoz; (3) La UU.II. se encuentra en La Coruña; (4) La UU.II. se encuentra en Cartagena; (5) La UU.II. se encuentra en Tudela ; (6) Incluye todos los informadores de TVE y redactores de RNE en las provincias

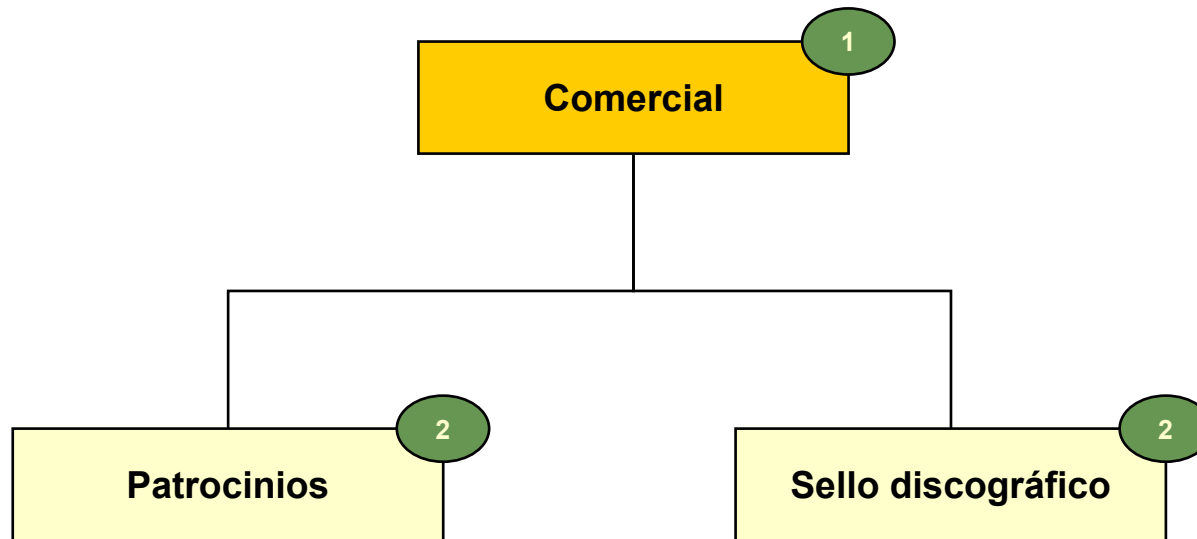
# MODELO PROPUESTO PARA MEDIOS

**Modelo propuesto**  
• 283 personas



# MODELO PROPUESTO PARA COMERCIAL

Modelo propuesto  
• 5 personas



# AGENDA

**TVE**

**RNE**

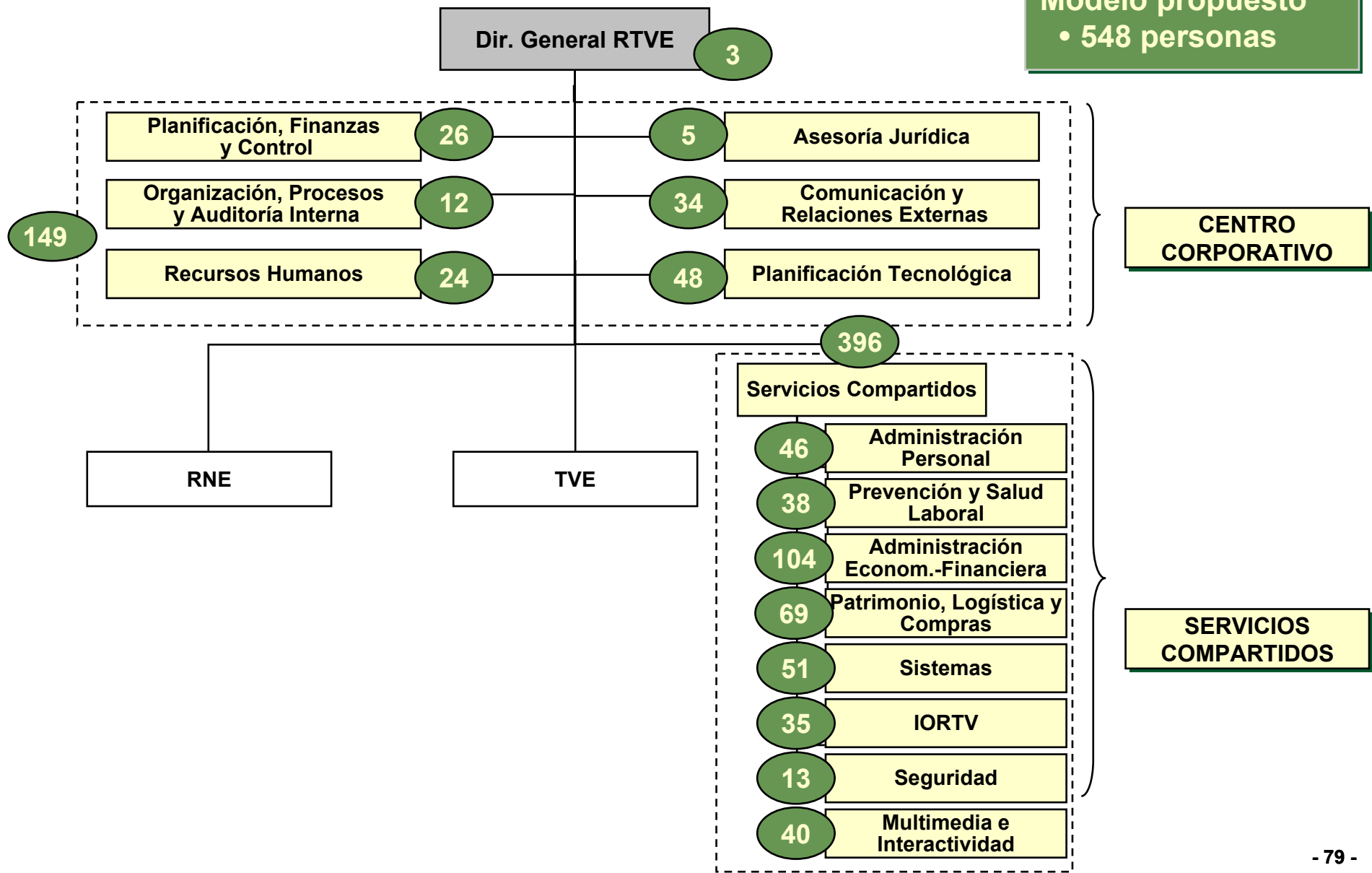
**Centro Corporativo y Servicios Compartidos**

**Impacto global**

# EL MODELO PROPUESTO PARA CC Y SS.CC. REQUIERE 548 PERSONAS

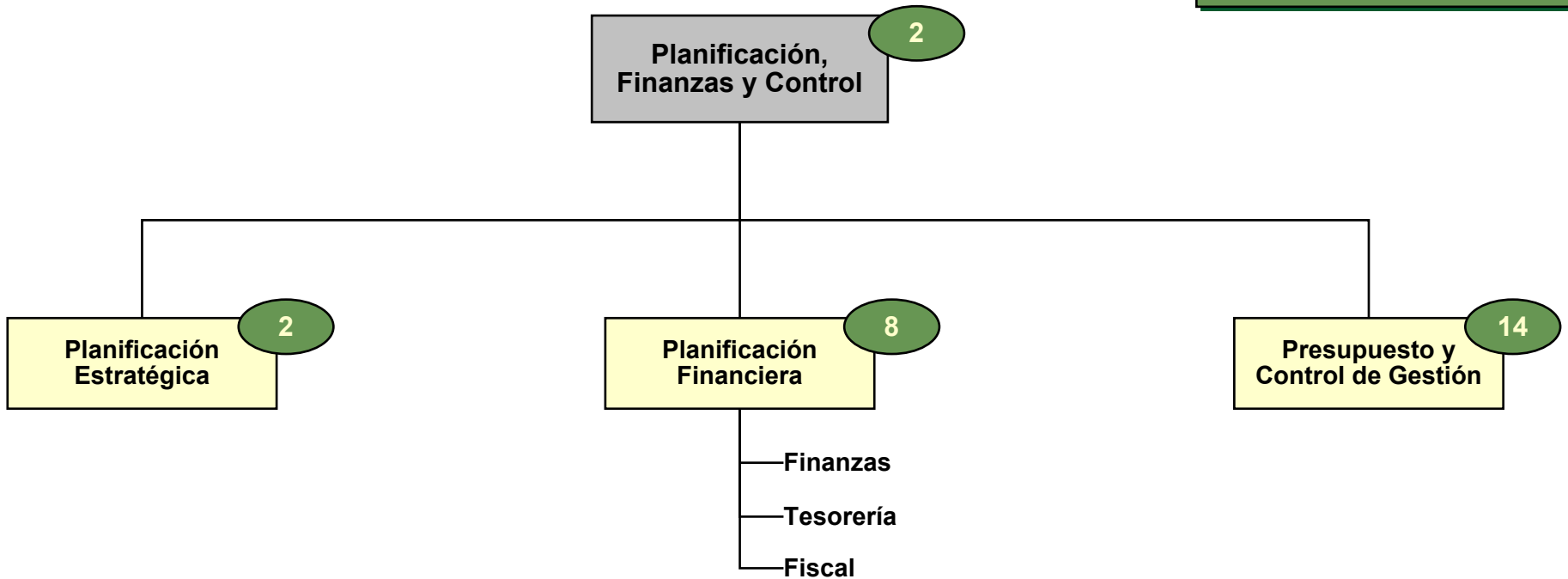


**Modelo propuesto**  
• 548 personas



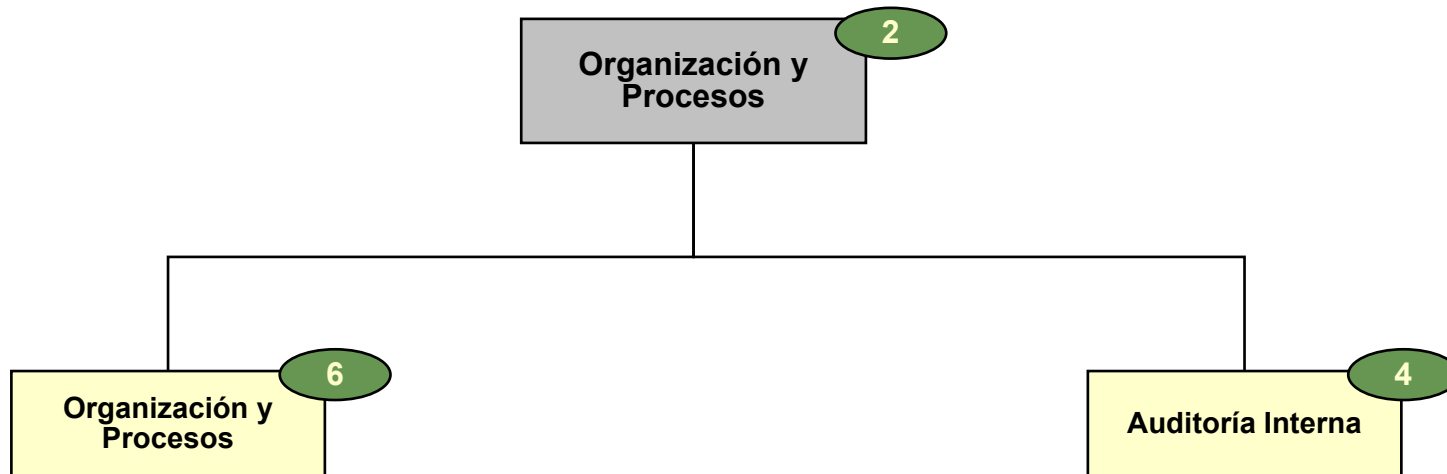
# MODELO PROPUESTO PARA PLANIFICACIÓN, FINANZAS Y CONTROL

Modelo propuesto  
• 26 personas



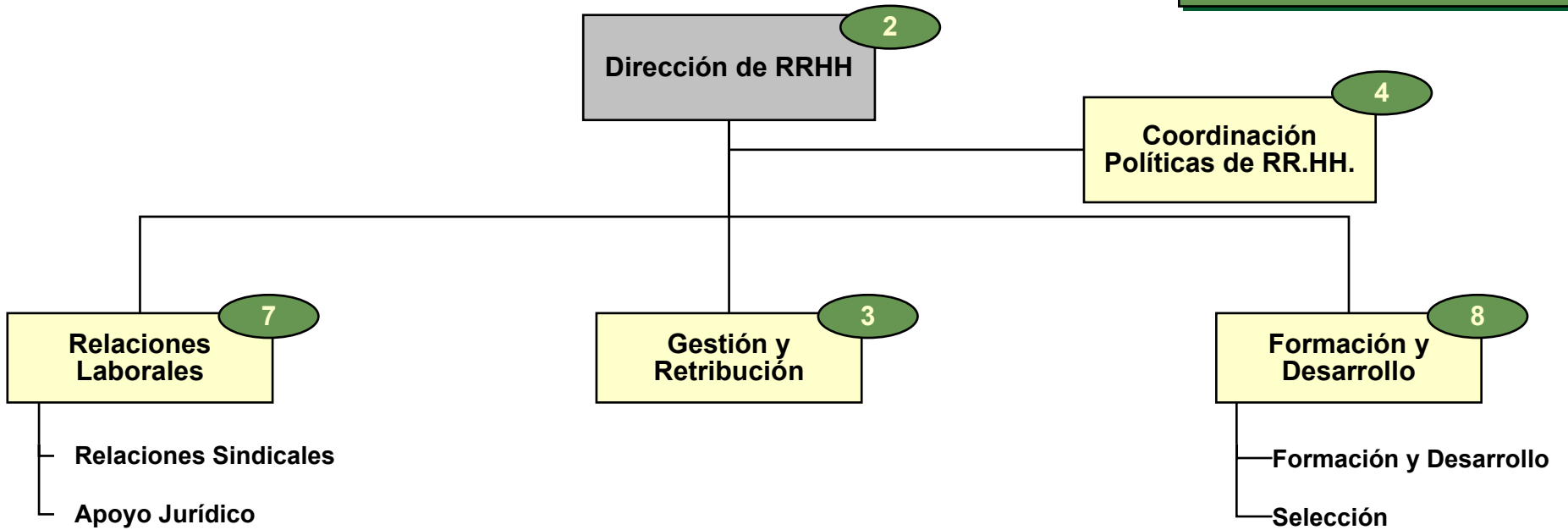
# MODELO PROPUESTO PARA ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

Modelo propuesto  
• 12 personas



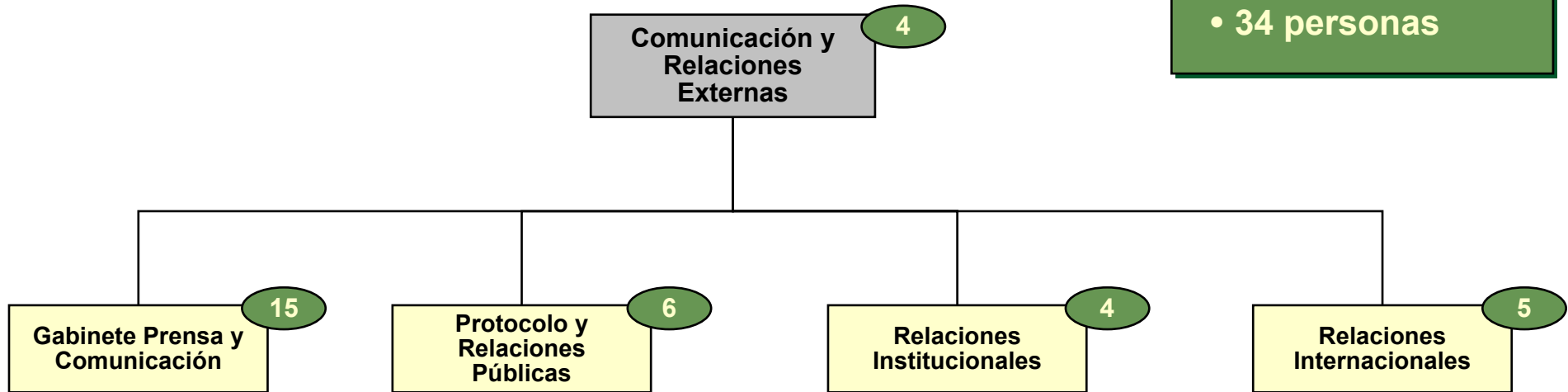
# MODELO PROPUESTO PARA RRHH

Modelo propuesto  
• 24 personas

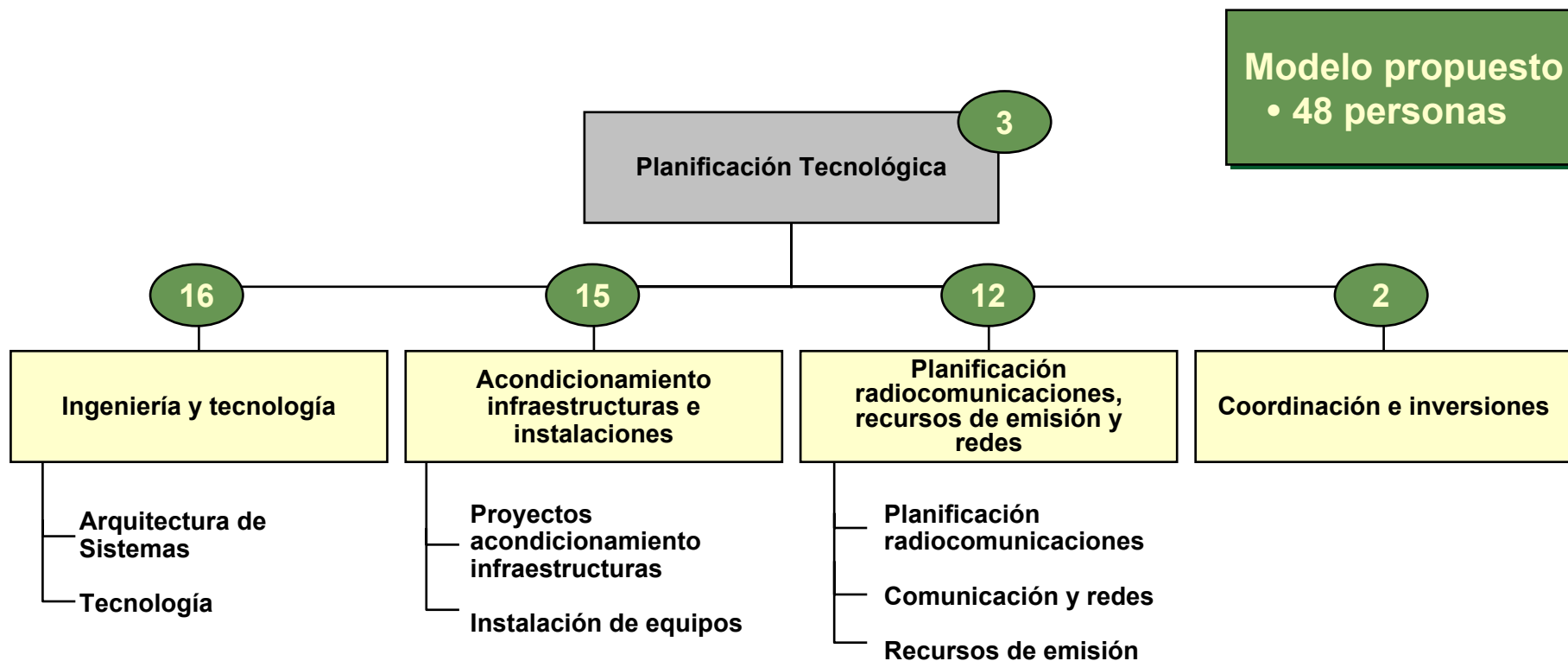


# MODELO PROPUESTO PARA COMUNICACIÓN Y RELACIONES EXTERNAS

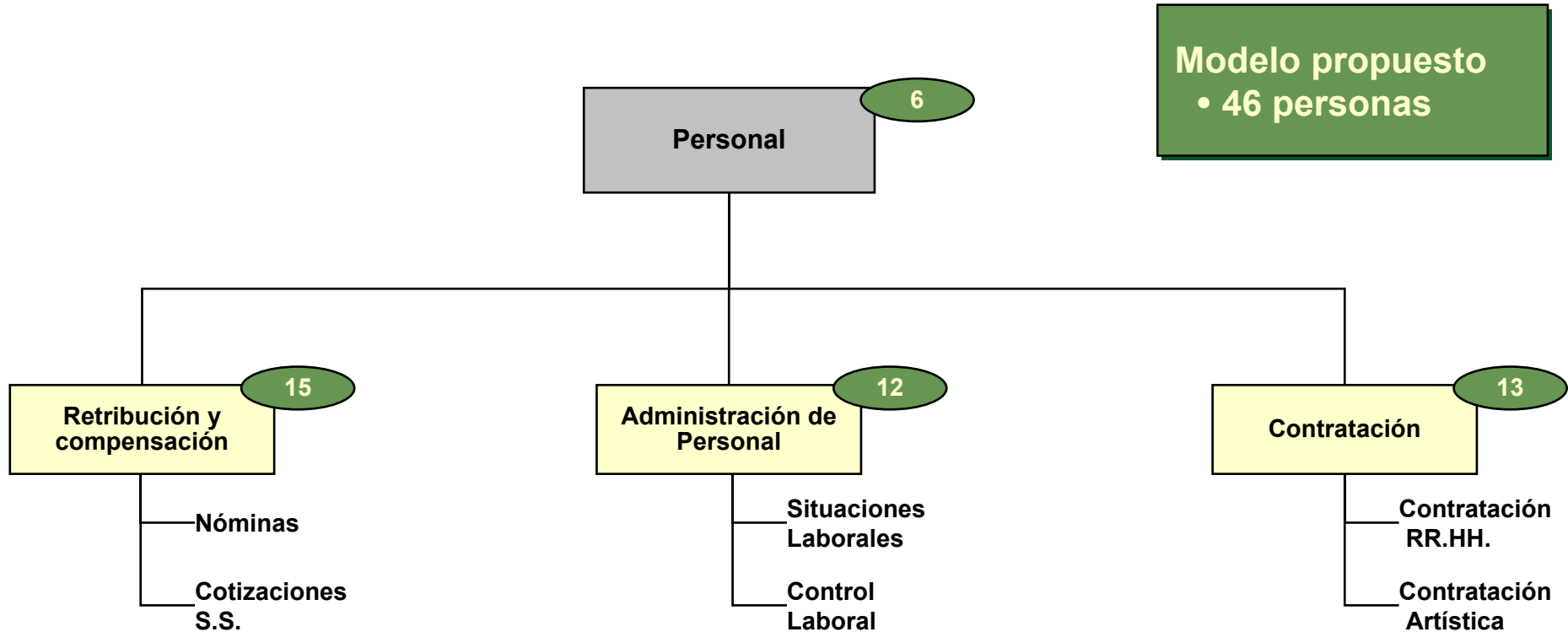
Modelo propuesto  
• 34 personas



# MODELO PROPUESTO PARA PLANIFICACIÓN TECNOLÓGICA

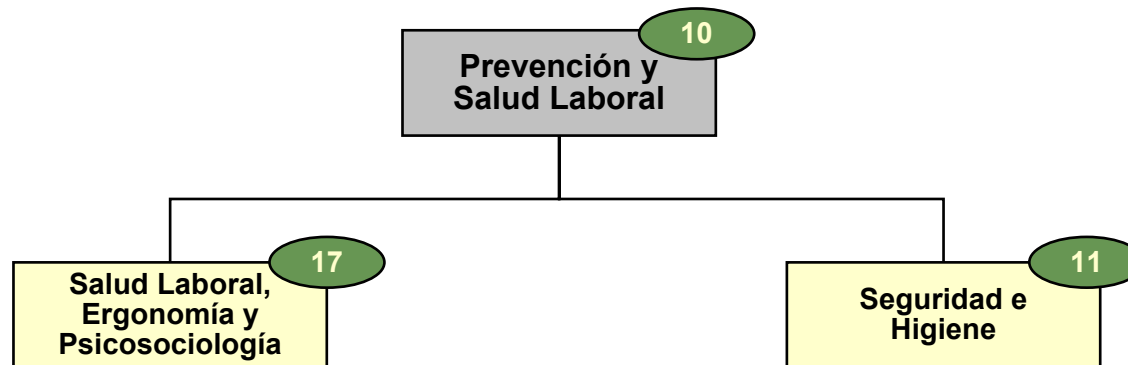


# MODELO PROPUESTO PARA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

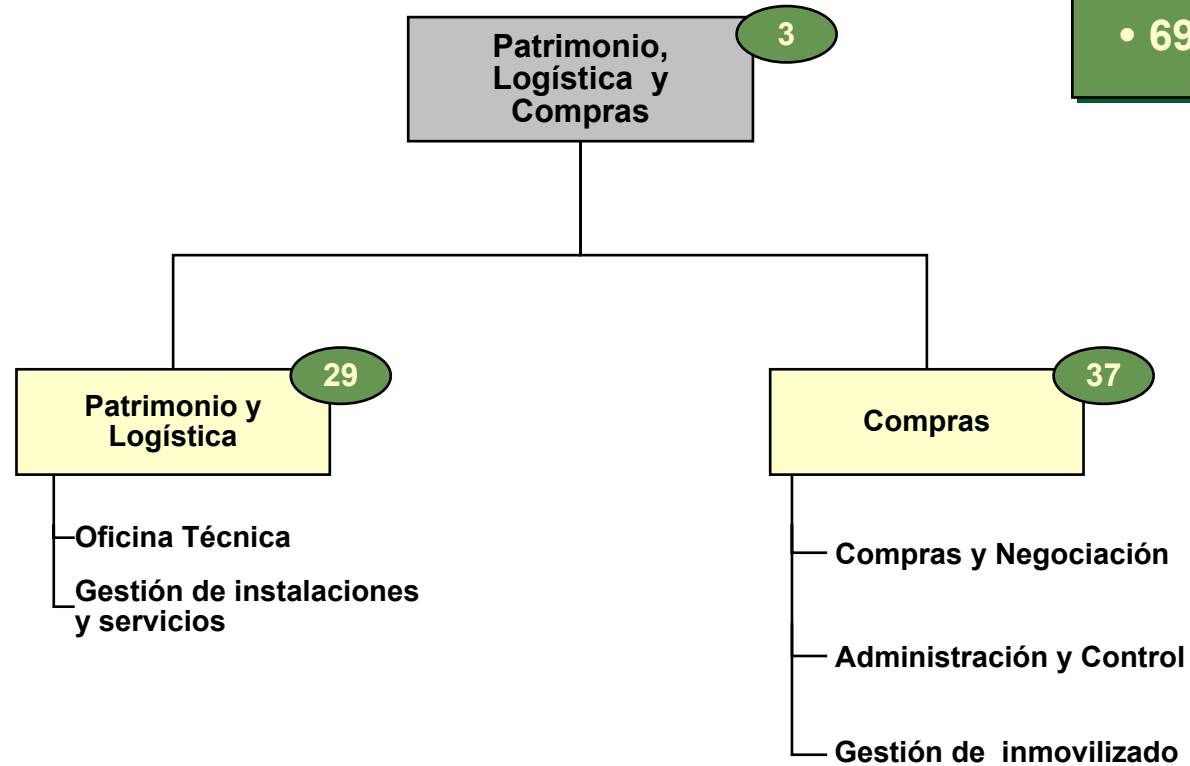


# MODELO PROPUESTO PARA PREVENCIÓN Y SALUD LABORAL

Modelo propuesto  
• 38 personas

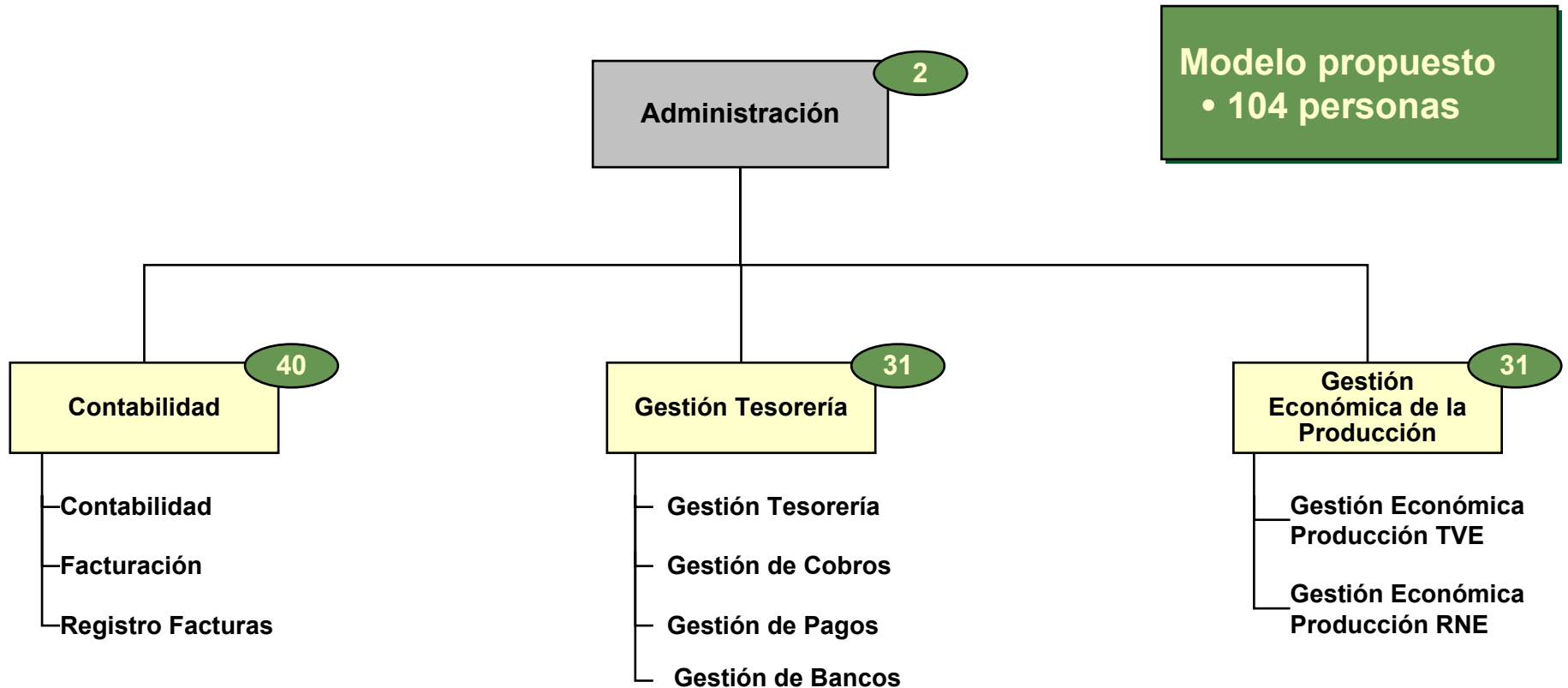


# MODELO PROPUESTO PARA PATRIMONIO Y COMPRAS



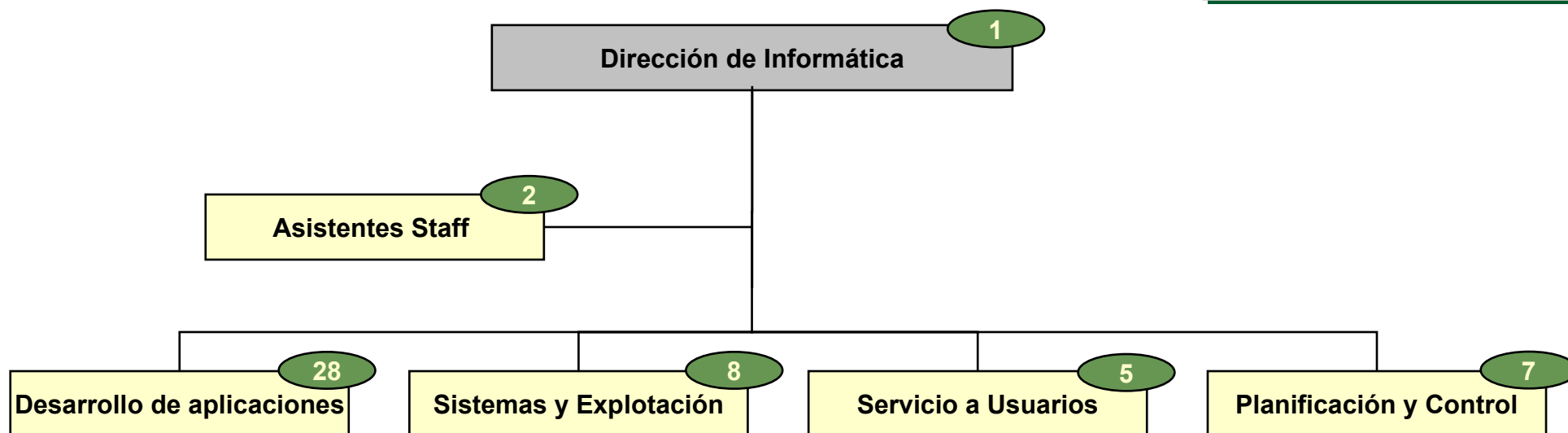
Modelo propuesto  
• 69 personas

# MODELO PROPUESTO PARA ADMINISTRACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA



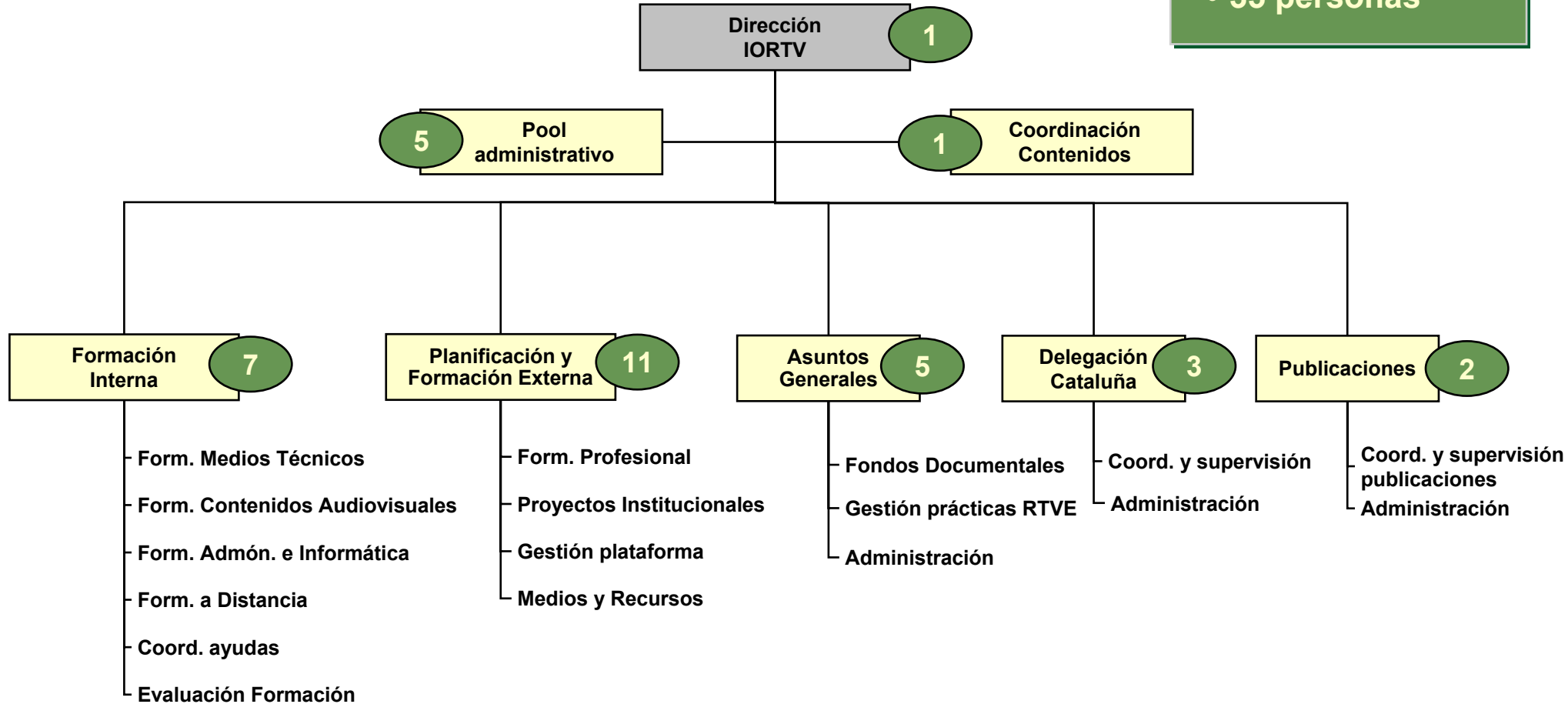
# MODELO PROPUESTO PARA SISTEMAS

Modelo propuesto  
• 51 personas

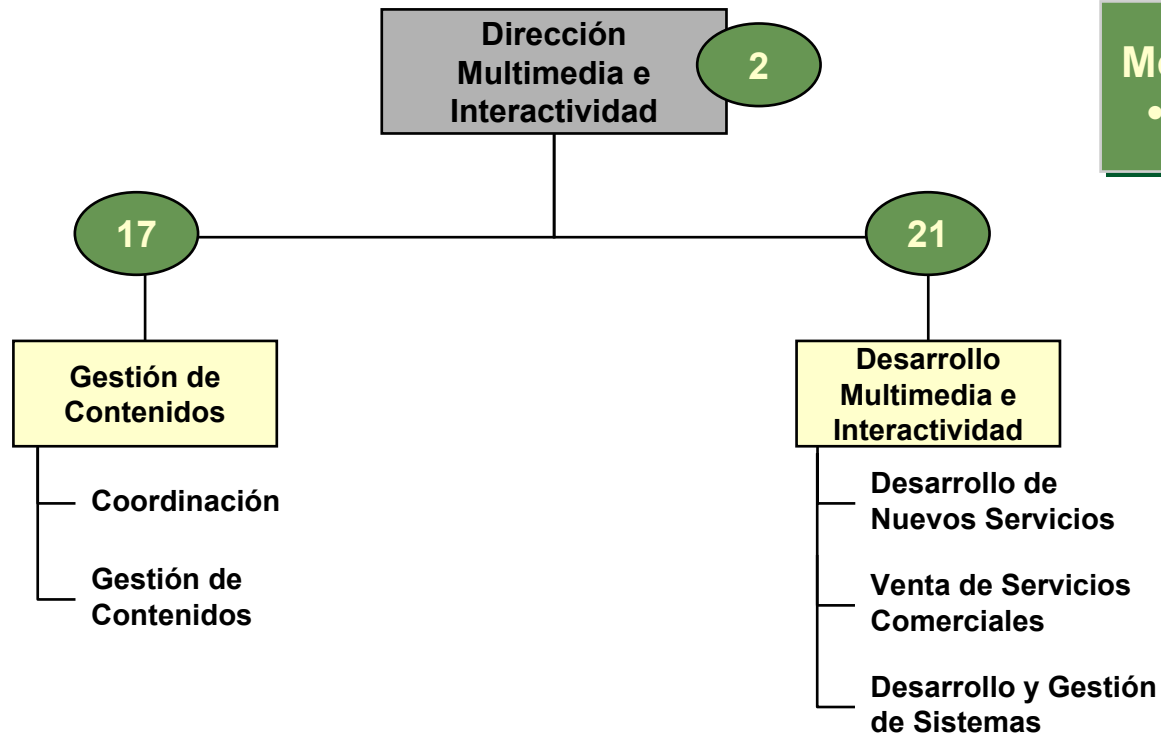


# MODELO PROPUESTO PARA EL IORTV

Modelo propuesto  
• 35 personas



## MODELO PROPUESTO PARA MULTIMEDIA



**Modelo propuesto**  
• 40 personas

# AGENDA

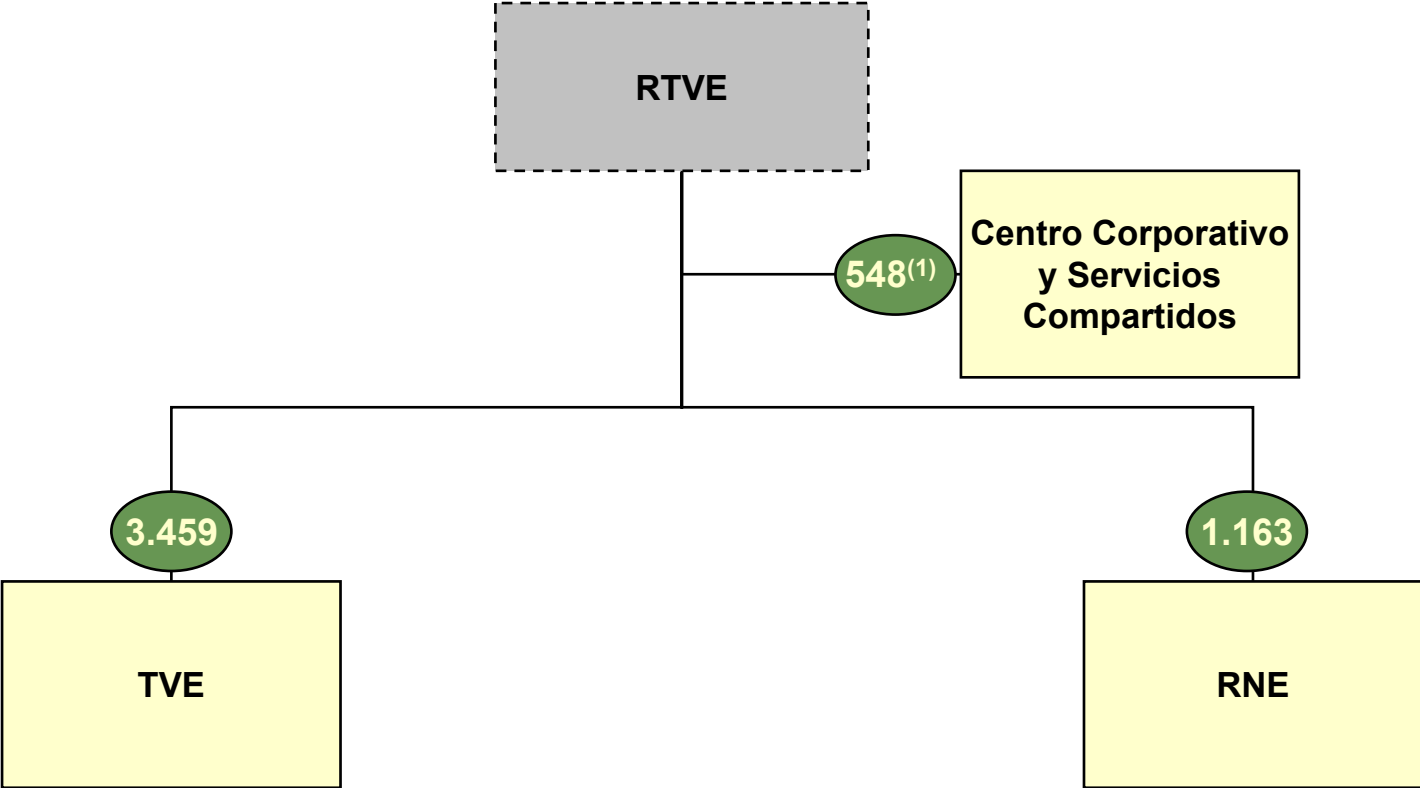
**TVE**

**RNE**

**Centro Corporativo y Servicios Compartidos**

**Impacto global**

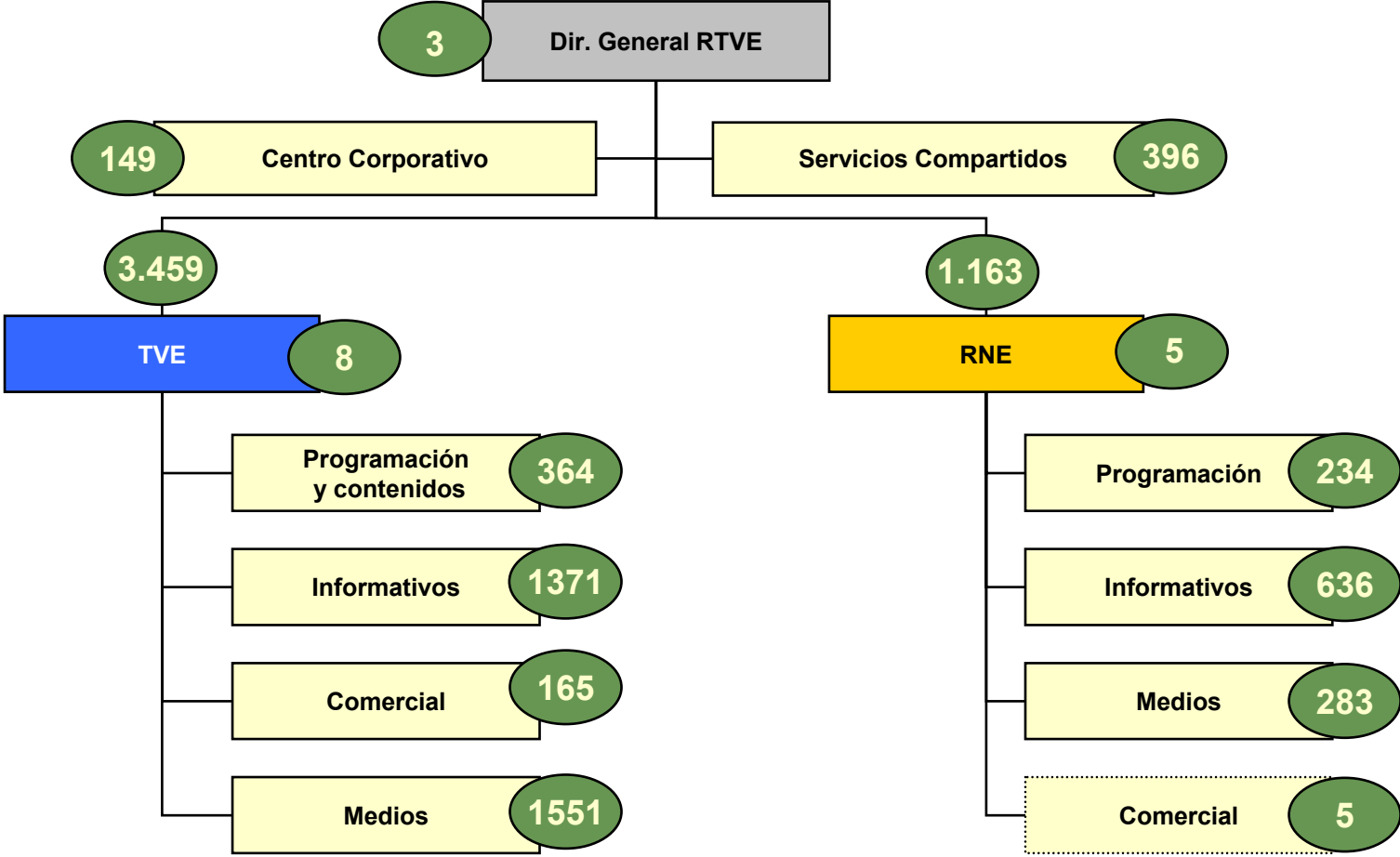
# EL NUEVO MODELO ORGANIZATIVO DE RTVE REQUIERE 5.170 PERSONAS



**El dimensionamiento propuesto incluye tanto la plantilla fija (~94%) como los contratados (~6%)**

(1) Incluye Dirección General de RTVE

# EL NUEVO MODELO ORGANIZATIVO DE RTVE REQUIERE 5.170 PERSONAS



El dimensionamiento propuesto incluye tanto la plantilla fija (~94%) como los contratados (~6%)

# COBERTURA TERRITORIAL DE INFORMATIVOS DE RTVE (I) Total **932**

CC.AA.	Provincia	TVE				RNE			Total
		Infor.	ENGs	Otros	Total	Infor.	Otros	Total	
Andalucía	Sevilla	10	5	10	25	14	12	26	51
	Cádiz	1	2		3	4	1	5	8
	Córdoba	1	1		2	4	1	5	7
	Granada	1	1		2	4	3	7	9
	Málaga	2	2		4	2	2	4	8
	Almería	1	1		2	1		1	3
	Huelva	1	1		2	1		1	3
	Jaén	1	1		2	1		1	3
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>42</b>	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>50</b>	<b>92</b>
Aragón	Zaragoza	8	3	10	21	8	9	17	38
	Teruel	1	1		2	2		2	4
	Huesca	1	1		2	1		1	3
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>45</b>
Asturias	Asturias	9	4	10	23	7	8	15	38
Baleares	Baleares	10 <sup>(1)</sup>	5 <sup>(1)</sup>	10	25	8 <sup>(5)</sup>	9	17	42
Canarias	Las Palmas	9 <sup>(4)</sup>	5 <sup>(4)</sup>	18 <sup>(2)</sup>	32	7	4	11	43
	Tenerife	6 <sup>(3)</sup>	5 <sup>(3)</sup>		11	7	10	17	28
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>43</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>71</b>
Cantabria	Cantabria	9	4	10	23	7	6	13	36
Castilla-La Mancha	Toledo	8	3	10	21	8	9	17	38
	Cuenca	1	1		2	2		2	4
	Ciudad Real	1	1		2	2		2	4
	Albacete	1	1		2	1	3	4	6
	Guadalajara	1	1		2	1		1	3
	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>55</b>
Castilla y León	Valladolid	9	4	10	23	8	9	17	40
	Salamanca	1	1		2	2	1	3	5
	León	1	1		2	2	1	3	5
	Segovia	1	1		2	2		2	4
	Burgos	1	1		2	2	3	5	7
	Soria	1	1		2	1		1	3
	Palencia	1	1		2	1		1	3
	Ávila	1	1		2	1		1	3
	Zamora	1	1		2	1		1	3
	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>39</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>34</b>	<b>73</b>

(1) Incluye 1 recurso en Ibiza y otro en Menorca (3) Incluye 1 recurso en La Palma, 1 en Hierro y 1 en Gomera (5) Incluye 1 recurso en Menorca

(2) Incluye 8 recursos de continuidad

(4) Incluye 1 recurso en Fuerteventura y otro en Lanzarote

# COBERTURA TERRITORIAL DE INFORMATIVOS DE RTVE (II) Total **932**

CC.AA.	Provincia	TVE				RNE			Total
		Infor.	ENGs	Otros	Total	Infor.	Otros	Total	
Cataluña	Barcelona	13	8	10	31	40	22	62	93
	Lérida	1	1		2	2	1	3	5
	Tarragona	1	1		2	2		2	4
	Gerona	1	1		2	2		2	4
	Total	16	11	10	37	46	23	69	106
Com. Valenciana	Valencia	9	4	10	23	10	10	20	43
	Alicante	1	1		2	2	1	3	5
	Castellón	1	1		2	2		2	4
	Total	11	6	10	27	14	11	25	52
Extremadura	Mérida (Badajoz)	8 <sup>(3)</sup>	3 <sup>(3)</sup>	10	21	7 <sup>(1)</sup>	9	16	37
	Cáceres	1	1		2	3	1	4	6
	Total	9	4	10	23	10	10	20	43
Galicia	Santiago (La Coruña)	8 <sup>(4)</sup>	5 <sup>(5)</sup>	10	23	10 <sup>(2)</sup>	11	21	44
	Pontevedra	1 <sup>(6)</sup>	2 <sup>(6)</sup>		3	2	3	5	8
	Lugo	1	1		2	1		1	3
	Orense	1	1		2	1		1	3
	Total	11	9	10	30	14	14	28	58
La Rioja	La Rioja	9	4	10	23	7	6	13	36
Murcia	Murcia	9 <sup>(7)</sup>	4 <sup>(7)</sup>	10	23	8 <sup>(9)</sup>	10	18	41
Navarra	Navarra	9 <sup>(8)</sup>	4 <sup>(8)</sup>	10	23	7	8	15	38
País Vasco	Bilbao	11	6	10	27	6	2	8	35
	Vitoria	2	2		4	12	10	22	26
	S. Sebastián	2	2		4	5	2	7	11
	Total	15	10	10	35	23	14	37	72
	Ceuta	1	1		2	4	2	6	8
	Melilla	1	1		2	4	2	6	8
<b>Total</b>		<b>191</b>	<b>115</b>	<b>168</b>	<b>474</b>	<b>249</b>	<b>191</b>	<b>440</b>	<b>914</b>

- +**
- 15 personas en C.T. Madrid TVE
  - 1 Director Gral. de CC.TT. TVE
  - 1 Coordinador de CC.TT. TVE
  - 1 Coordinador de CC.TT. RNE

**932** Personas

(1) Incluye 3 recursos en Badajoz  
 (2) Incluye 4 recursos en La Coruña  
 (3) Incluye 1 recurso en Badajoz

(4) Incluye 1 recurso en La Coruña  
 (5) Incluye 2 recursos en La Coruña  
 (6) Incluye 1 recurso en Vigo

(7) Incluye 1 recurso en Cartagena  
 (8) Incluye 1 recurso en Tudela  
 (9) Incluye 1 recurso en Cartagena

# **EL FONDO DOCUMENTAL Y LA ORQUESTA Y CORO NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL DIMENSIONAMIENTO OBJETIVO**

**El Fondo Documental será objeto de un proyecto específico que tenga en cuenta los siguientes principios:**

- **Mantenimiento de la titularidad en RTVE**
- **Digitalización de la información para dar respuesta a:**
  - **la utilización del fondo como elemento de servicio público**
  - **su utilización eficiente en el proceso de producción de RTVE**
  - **su potencial comercialización**

**En el futuro de la Orquesta y Coro se tendrán en cuenta los siguientes principios:**

- **Garantizar su continuidad y adaptar su forma jurídica**
- **Un sistema de financiación que respete los requisitos de la Comisión Europea**
- **Mantenimiento de la actual relación con la Corporación para su utilización intensiva en la programación de radio y televisión**
- **Modernización de la gestión, incluyendo la búsqueda de una nueva sede estable**

# **VII LA EMPRESA HA PROPUESTO QUE TODAS LAS MEDIDAS DE TRANSACCIÓN POR EL EMPLEO SEAN FRUTO DEL DIÁLOGO Y DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN**

Con el objetivo de conseguir un "Acuerdo Laboral para el Empleo"

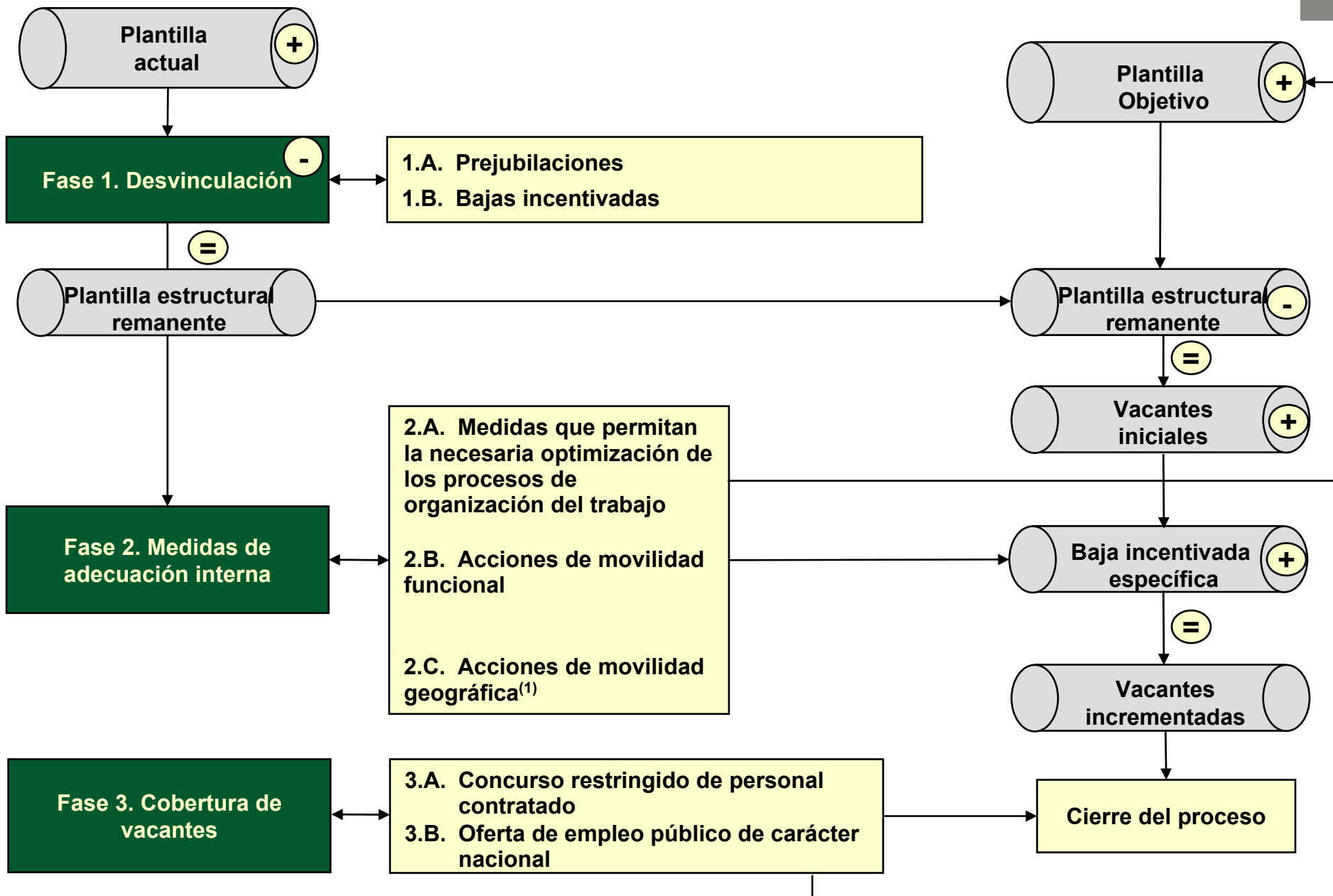
**El "Plan de Empleo" que se propone, contiene fundamentalmente las siguientes medidas para empleados fijos e indefinidos:**

- **Jubilaciones anticipadas, en condiciones, coberturas y garantías, económicamente dignas y socialmente aceptables**
- **Extinciones indemnizadas para aquellos trabajadores que voluntariamente decidan abandonar RTVE**
- **A los empleados excedentes, no afectados por las dos medidas anteriores, se les ofrecerá un conjunto de medidas, de forma tal, que todo el mundo tendrá una oferta de puesto de trabajo alternativo**

**Para los contratados por obra se pactará un sistema de acceso mediante pruebas restringidas**

**Además la proyección del plan contempla la previsión de generación de empleo**

# VII LAS MEDIDAS DE AJUSTE SE ESTRUCTURARÁN EN 3 FASES



(1) Los afectados por medidas de movilidad geográfica podrán optar por una baja incentivada específica