

Extra - Innovación en Comunicación. Retos en la TV pública europea y en el periodismo móvil.
Coordinan: M. Túñez y F. Campos (Universidade da Santiago de Compostela) **[08]**

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada



J Marqués-Pascual, JF Fondevila-Gascón, J Morillo Bentué (2018): “La innovación en la rendición de cuentas de los medios de comunicación de servicio público (PSM). El caso de la CCMA”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 1090 a 1114.

<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1298/57es.html>



DOI: [10.4185/RLCS-2018-1298](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1298)

La innovación en la rendición de cuentas de los medios de comunicación de servicio público (PSM). El caso de la CCMA

Innovation in the accountability of public service media (PSM).
The case of the CCMA

Joaquín Marqués-Pascual   profesor de EAE Business School (UPC) - España - joaquin.marques@campus.eae.es

Joan-Francesc Fondevila-Gascón    profesor del Departamento de Comunicación (UPF) - España - joanfrancesc.fondevila@upf.edu

Juan Morillo Bentué   profesor de EAE Business School (UPC) - España - jmorillo@eae.es

Abstracts

[ES]: Introducción: se analiza la transparencia de los servicios públicos de radiotelevisión y en especial de los medios de comunicación de titularidad pública (PSM), en concreto los sistemas de gobernanza y Responsabilidad Corporativa de los medios audiovisuales públicos catalanes de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA). Metodología: Se procede a utilizar técnicas cuantitativas (extraídas de los informes periódicos que presentan los distintos responsables de la CCMA en sus comparecencias públicas) combinadas con cualitativas (una serie de entrevistas en profundidad personalizadas no estructuradas y grabadas). Resultados: se detallan los diversos instrumentos de rendición de cuentas, tanto internos como externos, explicando sus dinámicas internas y mecanismos de control. Conclusiones: sobre los instrumentos de rendición de cuentas analizados, válidos pero estancados desde hace una década, se especifican medidas de innovación ante la necesidad de implementar cambios en muchos de ellos.

[EN]: Introduction: This article analyses the transparency of public service media (PSM), and particularly the systems of governance and corporate responsibility of the Catalan Corporation of Audiovisual Media (*Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals*-CCMA). **Methods:** the study combines quantitative techniques (performed on periodic reports presented by CCMA executives in public appearances) and qualitative tools (in-depth, unstructured and recorded personalised interviews). **Results:** the study describes the internal and external accountability tools, their internal

dynamics and control mechanisms. **Conclusions:** the accountability tools that were analysed are valid but have been stagnant for a decade; innovation measures are proposed in view of the need to implement changes in many of them.

Keywords

[ES]: Innovación; Medios de comunicación; Rendición de cuentas; Servicio público audiovisual; Televisión; Transparencia.

[EN]: Innovation; media; accountability; public service broadcasting; television; transparency.

Contents

[ES]: 1. Introducción. 2 Metodología. 3. Discusión y resultados. 4. Conclusiones. 5. Notas. 6. Referencias bibliográficas.

[EN]: 1. Introduction. 2 Methods. 3. Results and discussion. 4. Conclusion. 5. Notes. 6. References.

Traducción de **CA Martínez-Arcos**
Doctor en Comunicación (Universidad de Londres)

1. Introducción

"La luz del sol es uno de los mejores desinfectantes"[1], escribió Brandeis (1914: 92). Una metáfora para entender que su antónimo, la oscuridad, se perfila como una gran aliada de la corrupción.

En los tiempos actuales se acrecienta la crisis de legitimidad política y democrática de muchas instituciones públicas, incidiendo en las democracias europeas de manera acentuada (Gómez Urquijo, 2012). En ese contexto, desde hace algunos lustros se ha considerado imprescindible redefinir las políticas de gobernanza, apostando por principios como la transparencia, entendida como elemento de control público, en su doble vertiente de gobierno y gobernantes (Schauer, 2014). Aquí debe entenderse como un proceso de doble vía en el cual los gobernantes tienen la obligación de informar y responder por su gestión, y la ciudadanía tiene el derecho a ser informada y exigir explicaciones sobre las acciones llevadas a cabo por los primeros (Porras, 2007). Es un proceso de diálogo bilateral y directo, sin necesidad explícita de participación de los medios de comunicación. En función de la constancia, profundidad e interacción que se genere mayor será el nivel de transparencia (López, Puentes, Rúas, 2017).

Asimismo, es necesario que la cultura de la transparencia impregne el quehacer de los servidores públicos, potenciando su integridad y ética públicas (Muñoz y Azurmendi, 2016). En previsión que no siempre su comportamiento será del todo correcto, la política de transparencia contempla la necesidad que existan unos elementos rendición de cuentas que obliguen a estos colectivos a explicar de la manera más abierta y detallada posible sus actuaciones.

La rendición de cuentas (RC) de las instituciones públicas en España, uno de los elementos centrales de la transparencia, ha sido potenciada a raíz de la publicación de la ley de Transparencia ([Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno](#)), consecuencia del mandato contenido en el art. 105 b. de la Constitución española de 1978, y de la legislación comunitaria. Para mayor abunde del tema regulatorio europeo consultar Campos-Freire y Valencia-Bermúdez (2017: 109-110). La transparencia y la rendición de cuentas son elementos centrales del servicio público. Mediante este tipo de controles se pretende que los ciudadanos confíen en las políticas públicas que se implementan (Bovens, 2004).

En el plano académico se entiende por rendición de cuentas “el requerimiento para que los representantes respondan frente a los representados sobre el uso de sus poderes y responsabilidades, actúen como respuesta a los requerimientos que les son señalados y acepten la responsabilidad en casos de errores, incompetencia o engaño, es decir, que actúen con un amplio sentido ético” (Martín Delgado, 2017). Considerada por algunos autores (Bovens, 2004; Day & Klein, 1987) como el sello distintivo de la gobernanza democrática moderna, la RC se emplea en el discurso mediático para referirse al proceso por el cual las organizaciones están obligadas -o deberían estarlo- a rendir cuentas a sus grupos de interés (Pritchard, 2000).

Utilizada como sinónimo de algunas aspiraciones políticas conceptualmente difusas como transparencia, democracia, eficiencia e integridad (Dubnick, 2005), la RC puede ser entendida como un mecanismo de medición de la calidad de la gestión (Miguel de Bustos, 2013, 2012, 2005).

El presente estudio, que se insume en el subprograma estatal de generación de conocimiento del Ministerio de Economía y Competitividad de España, sobre “Indicadores de gobernanza, financiación, rendición de cuentas, innovación, calidad y servicio público de las RTV europeas aplicables a España en el contexto digital”, se centra en algunos de los elementos que potencian el sistema democrático, poniendo el foco de manera especial en la transparencia de los servicios públicos de radiotelevisión y en especial de los medios de comunicación de titularidad pública (PSM por su acrónimo en inglés *Public Service Media*) y en la rendición de cuentas (*media accountability*). Las consecuencias de no aceptar poner en marcha este tipo de medidas se visualizan a través de una creciente desafección de la ciudadanía frente a sus gobernantes (Alfaro y Gómez, 2016).

Los medios de comunicación han desarrollado a lo largo del tiempo diversos instrumentos para rendir cuentas a los ciudadanos sobre la acción que desarrollan especialmente los medios públicos (Rodríguez-Martínez *et alri*, 2017: 256). En los últimos años se han prodigado algunas opciones en línea, aspecto que conlleva la posibilidad de interacción más dinámica con los diferentes tipos de públicos: *strictu sensu* con las audiencias, pero también con la ciudadanía en general (Suárez-Villegas y Cruz-Álvarez, 2016).

El objetivo de esta investigación se focaliza en la profundización sobre los sistemas de gobernanza y RC de los medios audiovisuales públicos catalanes de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA), organismo público dependiente del Gobierno regional catalán (España). En concreto se analiza la existencia de herramientas de rendición de cuentas tanto desde un plano meramente interno, así como de manera externa. La finalidad del estudio se centra en conocer, de manera pormenorizada, el nivel de utilización que hace la CCMA de este tipo de instrumentos de rendición de cuentas, así como en el nivel de innovación que se haya podido introducir en los últimos años. “Este elemento transformador, en el caso de los medios públicos, debe estar estrechamente ligado a la salvaguarda de los valores de la democracia, libertad, independencia editorial, atención a las minorías y formación de la opinión pública” (Campos-Freire y Valencia-Bermúdez, 2017: 112).

De todos modos, se debe apuntar que la transparencia no es un fin en sí mismo “sino un instrumento al servicio de la participación y del control de la ciudadanía sobre los asuntos públicos, y, al mismo tiempo, un mecanismo de prevención de la corrupción” (Colón de Carvajal, 2016: 15). Es un sistema que pretende generar confianza sobre las instituciones públicas en la sociedad (Bovens 2005) pero cuya su finalidad no es perpetuarse. En este sentido, “si consideráramos de forma permanente y sostenida a la transparencia como un objetivo concreto a alcanzar, correríamos el riesgo de convertirla en un arma arrojada en beneficio de intereses desconocidos ajenos a la colectividad” (Martín Delgado, 2017: 170).

Del mismo modo lo plantean otros autores como Pérez Cisneros (2015) o la misma Oficina Antifraude de Cataluña, organismo público especializado en vigilar la integridad de las administraciones públicas catalanas y luchar contra la corrupción, que en un informe de 2015[2] enumeró algunos de los principios de deben regir los sistemas de transparencia estableciendo una serie de recomendaciones para su regulación.

La CCMA (inicialmente denominada Corporació Catalana de Ràdio i Televisió) se creó mediante una ley del Parlamento catalán, en mayo de 1983 ([Ley 10/1983, de 30 de mayo, de creación del ente público Corporació Catalana de Ràdio i Televisió](#)). El organismo fue modificado en 2007 para adaptarse al nuevo entorno sociocultural digital mediante la [Ley 11/2007, de 11 de octubre, revisada en 2012](#) y vigente en la actualidad. El cambio normativo comportó una redefinición de la función y obligación de su servicio público que define en el art. 2: “El servicio público de comunicación audiovisual de la Generalidad consiste en [...] satisfacer las necesidades democráticas, sociales y culturales de los ciudadanos, a garantizar un acceso universal a la información, la cultura y la educación, a difundir y promocionar la lengua catalana y a ofrecer un entretenimiento de calidad”.

La CCMA en tanto que PSM con estructuras multiplataforma y multimedios, debe ser un claro exponente social, y como actor público que es y referente de su mercado territorial, han de saber adaptarse a las nuevas demandas sociales. En este sentido, la innovación sigue siendo la mejor opción para preservar su misión (Fernández-Lombao, Valencia Bermúdez y Campos-Freire. 2016: 490).

Tras más de siete lustros de existencia, la CCMA tiene a gala destacar que su misión de servicio público [3] le lleva a trabajar para ser un modelo de referencia, tanto en calidad como en innovación, de todo el sector audiovisual europeo. Junto a ello, destacan el resto de valores por los que apuesta:

- Compromiso con el país que se materializa a través de la promoción de la cultura y de la lengua catalanas, su identidad, así como la proyección internacional de Cataluña.
- Eficiencia en la gestión, función que se compagina con la búsqueda de la máxima aceptación de las diferentes programaciones de sus canales por parte de las audiencias.
- Y transparencia, como consecuencia de la apuesta por los principios éticos y democráticos.

La CCMA está considerada por la ciudadanía catalana una de las instituciones neuronales en la recuperación del autogobierno, así como de la cultura autóctona. Durante décadas ha sido un instrumento central en la divulgación del idioma catalán en el territorio. Tiene, además, encomendada por ley “la difusión de los valores democráticos, cívicos y éticos, y también los derechos humanos” (preámbulo de la ley).

Con datos de 2017, la CCMA es un ente público constituido por una amalgama de medios que se dividen en tres grandes áreas: la televisión (con siete canales), la radio (cuatro canales) y los medios digitales, aunque hoy en día las fronteras entre ellos no están tan claramente delimitadas como antaño (Cebrián-Herreros, 2009). Como consecuencia de los nuevos procesos de digitalización, los medios cada vez son más híbridos (Broullón-Lozano y Alonso-Jiménez, 2016) desarrollándose sinergias transversales entre ellos (Direito-Rebollal, Lago-Vázquez y Rodríguez-Vázquez, 2017). LA CCMA es, de iure, una corporación pública que también actúa como accionista de empresas privadas, no quedando clara la frontera entre el derecho público y el privado.

El máximo órgano de dirección de la CCMA inicialmente fue un consejo de administración, pero con la reforma de la ley de la CCMA y la vigencia de la Ley 11/2007, en época del gobierno tripartito del presidente Maragall, este organismo trastocó en *consell de govern* (consejo de gobierno) siendo sus miembros elegidos por el Parlament de Catalunya mediante un sistema de votación que demandaba una mayoría cualificada y la elección del presidente de la CCMA de manera singular. Este sistema fue

cambiado por una reforma legislativa de la ley realizada en 2012, estando al frente del gobierno catalán Artur Mas (Convergencia i Unió), donde, entre otros cambios, se redujo el sistema de elección de los miembros del consejo necesitando solamente la mayoría absoluta de cámara legislativa.

Con esta contrarreforma, como es etiquetada por el presidente del Sindicat de Periodistes de Catalunya/Sindicat de Professionals de la Comunicació, Francesc Ràfols, se trastocó el espíritu con el que fue creada la ley 11/2007. Para Albert Sáez, que fue el primer presidente de la CCMA (2008-2010) en ser elegido de manera directa y singular por el Parlament de Catalunya como máximo responsable de la corporación (118 votos favorables de 135 posibles y ninguno en contra), esa ley instauró un nuevo sistema de gobernanza en la corporación, donde el Parlament adquiriría mucho protagonismo. Para Ramon Espuny, que fue presidente del Sindicat de Periodistes y miembro del comité de empresa de TVC, una de las entidades que se integran en la CCMA y responsable de la gestión de los canales de televisión, con esa nueva normativa “el Parlament se convirtió en la patronal de la corporación”.

La CMMA se financia principalmente a cargo del presupuesto general de la Generalitat, a través de aportaciones y créditos. De manera secundaria obtiene ingresos publicitarios y rendimientos de la explotación de sus actividades y contenidos. En los últimos ejercicios el déficit ha sido una constante en sus cuentas de resultados que han tenido que ser cubiertas por el erario público.

Existen diversas clasificaciones en torno a la tipología de mecanismos que posibilitan la *media accountability*. Diversos autores han profundizado en el tema a lo largo del tiempo. Aquí referimos los más recientes y, a la vez útiles para los planteamientos de nuestra investigación, desde Shoemaker y Reese (1996), pasando por Russ-Mohl (2003) y Fengler (2008), aunque el que más interés suscita sobre la rendición de cuentas y transparencia de los medios de comunicación en toda Europa es el de Bichler et al., (2012).

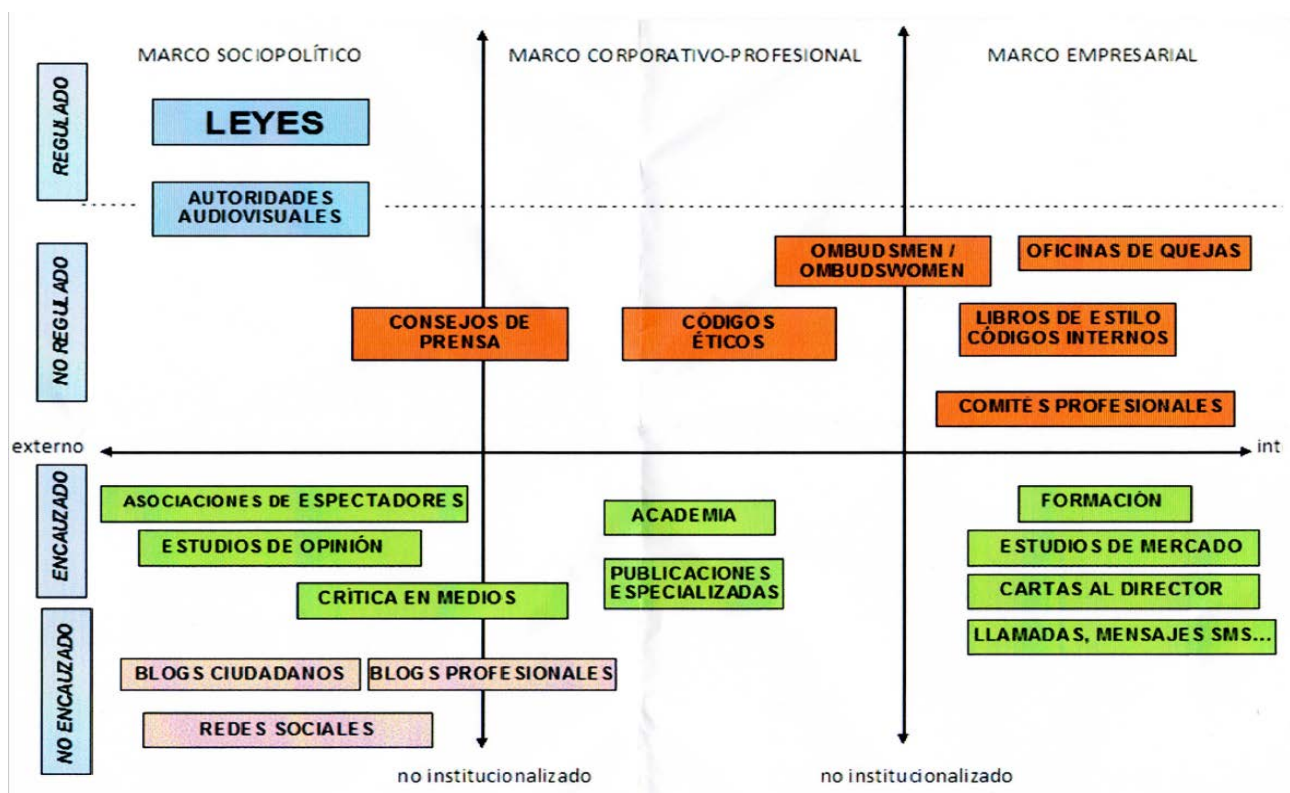


Ilustración nº 1. Fuente: Grupo de Investigación en Periodismo (GRP por su acrónimo en catalán) de la UPF.

En la ilustración, se presenta un desarrollo de los diferentes instrumentos de rendición de cuentas, generado por el Grupo de Investigación en Periodismo (GRP) de la Universidad Pompeu Fabra, ordenados en dos ejes: en las abscisas (instrumentos externos – a la izquierda – e internos a la derecha); y en el eje de coordenadas (mayor grado de institucionalización – parte superior – instrumentos no institucionalizados – parte inferior). El valor de esta organización de instrumentos estriba en la triple configuración de marcos (sociopolítico / corporativo-profesional / empresarial).

2. Metodología

La metodología utilizada en este trabajo apuesta por una técnica mixta, empleando una combinación de técnicas cualitativas y de recopilación de datos en un contexto descriptivo de la situación de la CCMA. Se decidió elegir esta técnica mixta porque proporciona una mayor comprensión de la realidad analizada (Molina et al., 2012). Además, de manera previa se procedió a una revisión de la literatura aplicada sobre el caso práctico objeto de la investigación.

A partir de las diversas clasificaciones apuntadas más arriba, se realizó una enumeración de los instrumentos de RC existentes: desde los más tradicionales (como la atención telefónica a la audiencia), hasta los más innovadores (fundamentalmente basados en redes sociales). Desde la autorregulación más pura, hasta los controles más formales y reglados.

En concreto, se ha establecido un listado de mecanismos de rendición de cuentas que se aporta como apéndice 1 (ver al final del documento) a partir del modelo de indicadores propuesto por López, Puentes y Rúas (2017) concentrado en torno a tres bloques: información institucional, de ámbito económico y los referidos a la propia producción de información. A partir de esa lista la investigación se plantea las preguntas: (Q1) ¿qué mecanismos de los citados utiliza la CCMA? para posteriormente analizar (Q2) ¿cómo lo usa?

Para dar respuesta a las cuestiones esbozadas se eligió una metodología cualitativa que provea de datos descriptivos de la situación real, siguiendo los planteamientos de Taylor y Bogdan (1986) mediante entrevistas en profundidad a expertos del sector y a responsables de la institución.

Se han realizado una serie de entrevistas en profundidad personalizadas no estructuradas y grabadas, siguiendo el modelo de conversación abierta, pero reconduciéndolas, cuando es necesario, hacia los escenarios y temas centrales. Se han introducido también algunas preguntas de contraste con la pretensión de conocer los significados que los entrevistados asignan a determinados conceptos y encontrar sus nexos y divergencias. Habitualmente este tipo de entrevistas permiten definir los constructos mentales de las personas entrevistadas que proporciona un imaginario de sus opiniones y de la firmeza de estas.

En concreto se ha entrevistado a:

1	Salvador Alsius i Clavera	Vicepresidente de Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC) y profesor de la UPF.
2	Laura Baladas Ortiz	Defensora de la Audiencia de la CCMA. A cargo también de las actividades relacionadas con la RSC.
3	Eduard Boet i Domènech	Responsable de proyectos estratégicos y corporativos de la CCMA. Coordinador de la comisión de seguimiento del Libro de estilo.
4	Ramon Espuny Solé	Expresidente del Sindicat de Periodistes de Catalunya, y miembro del comité de empresa de TVC

5	Esperanza García González	Diputada del Partido Popular en el Parlament de Catalunya (XI Legislación 2017-2017). Miembro de la Comisión de control de la CCMA.
6	Albert Garrido Llor	Secretario general del Consell de la Informació de Catalunya (CIC), fundación creada por del Col·legi de Periodistes de Catalunya.
7	Josep María Guerra Mercadal	Presidente de TAC, Asociación de Consumidores de Medios Audiovisuales de Cataluña.
8	David Mejía Ayra	Diputado y presidente de la Comisión de control de la CCMA en el Parlament de Catalunya (2015-2017).
9	Mar Pons Púbul	Miembro del consejo asesor de contenidos y de programación de la CCMA.
10	Francesc Ràfols Sagués	Presidente del Sindicat de Periodistes de Catalunya/Sindicat de Professionals de la Comunicació
11	Albert Sáez I Casas	Presidente de la CCMA durante el período 2008-2010, elegido por el 87% de la cámara parlamentaria.
12	Josep Vicent Sanchís i Llàcer	Director de Televisió de Catalunya (incorpora los siete canales de la CCMA).

Las entrevistas se realizaron con diversos profesionales y políticos, muy relacionados con diferentes aspectos de la investigación. En especial se ha pretendido conocer, a través de cada uno de ellos, algún instrumento de rendición de cuentas.

Se han utilizado técnicas cuantitativas en relación con la recopilación de algunos datos. En concreto, se ha aplicado fundamentalmente sobre los informes periódicos que presentan los distintos responsables de la CCMA en sus comparecencias públicas (memorias de actividades, cuentas de resultados, etc.).

3. Discusión y resultados

Después de un análisis de todos los instrumentos de RC existentes podemos concluir que la CCMA tiene implementados los siguientes mecanismos:

- Comité de empresa
- Comité profesional
- Consejo asesor de contenidos y de programación
- Informes anuales:
 - Memoria anual de actividades
 - Cuenta de resultados anual
- Libro de estilo
 - Comisión de seguimiento del Libro de estilo
- Oficina del Defensor de la Audiencia
 - Memoria anual de la Defensora de la Audiencia

Desde el ámbito externo a la CCMA, ésta es evaluada de manera periódica por:

- Asociaciones de consumidores y usuarios, siendo TAC (Telespectadors Associats de Catalunya), la única entidad específica de este tipo que existe en la comunidad catalana.
- Consell Audiovisual de Catalunya (CAC).

- Consell de la Informació de Catalunya (CIC), organismo externo vinculado al Col·legi de Periodistes de Catalunya.
- Parlament de Catalunya, a través de una comisión de control de la CCMA donde se integran todos los grupos de la cámara (con periodicidad mensual durante los períodos lectivos).

Para el director general de Televisió de Catalunya, Vicent Sanchis, uno de los máximos responsables de la corporación catalana, “los instrumentos que tiene la CCMA no es que sean excesivos, es que son una barbaridad [...] dedicamos demasiadas personas (dinero público) para cumplir con todos los compromisos de rendición de cuentas”. Abunda en su reflexión indicando que “si tanto mecanismo consiguiera convencer a la gente que realizamos una tarea impoluta estaría bien, pero eso no es así [...] aunque tenemos mucha gente en la casa centrando su esfuerzo en ellos, para demostrar que el funcionamiento es el correcto [...] tienen poco efecto en la ciudadanía”.

Sáez es de la opinión que “para la dinámica de la corporación los sistemas de rendición de cuentas eran muy complicado porque los máximos ejecutivos de la empresa debían rendir cuentas en el comité de dirección, en el consejo de gobierno y en el parlamento. Había semanas que solamente se dedicaban a rendir cuentas. El sistema, tal como se realizaba no era eficiente. Ahora con la reforma, con un presidente-director general, con competencias del consejo de gobierno y de los directores generales, esta parte se ha simplificado”.

A continuación, se detalla cada uno de los organismos o instrumentos de rendición de cuentas que se han analizado.

Comités de trabajadores (de empresa y profesionales)

Una de las primeras instancias donde casi todas las entidades, tanto en el sector público como en el privado, se ven impelidas a proporcionar información es en el ámbito interno. Suelen ser los empleados los que, a través de sus organizaciones sindicales, o mediante el asociacionismo interno, establecen líneas de diálogo con la dirección. La figura del comité de empresa está reconocida como un derecho derivado del mandato constitucional del art. 28. La libertad y actividad sindical en los centros de trabajo ha sido ampliamente defendida por el Tribunal Constitucional a través de múltiples sentencias (Monereo y Fernández Avilés, 2008).

La figura del comité de empresa en relación con la CCMA debe conjugarse en plural ya que existe uno para el ámbito televisivo y otro para el radiofónico, amén del comité de las oficinas centrales, producto todos ellos de la herencia del pasado (distintos convenios colectivos y diferencias salariales) lo cual no ha imposibilitado la existencia de una línea de unidad que se plasma a través de una especie de comité interempresas, más de facto que de iure, y acciones conjuntas cuando es preciso. De todas maneras, desde el ámbito sindical se trabaja para la creación de un único convenio de grupo.

Los diferentes comités de empresa integran a los profesionales de los diversos centros de trabajo y empresas, ya definidas anteriormente, que componen la estructura de la corporación. Su composición está repartida entre diferentes sindicatos siendo CCOO y el CTTVC los más importantes. Hablaremos en singular (comité de empresa) excepto cuando se trate de algún caso, exclusivo de un tipo de medio.

La interlocución del comité de empresa con el *staff* directivo se focaliza en la defensa de los puestos de trabajo, así como en la mejora de las condiciones. En la actual etapa, con el vigente equipo de gobierno de la corporación (no en todos los casos ya que hay consejeros con el mandato agotado) se ha visualizado un enfrentamiento entre el comité de empresa y el consejo hasta el punto que los primeros han exigido la dimisión de los segundos [4]. Para Espuny, que lleva 28 años siendo miembro del comité de empresa, la interlocución con la dirección es “todo lo fluida que puede ser una

interrelación entre dos fuerzas con intereses opuestos donde la otra parte no te aporta nunca todos los datos ni da explicaciones detalladas”.

La elección de los miembros del consejo de administración de la CCMA es competencia directa del Parlament de Catalunya que nombra los consejos en función de criterios políticos y no atendiendo a los méritos profesionales como debería de ser. Ello implica una subordinación de los elegidos a las directrices de los partidos y no en función de las necesidades de los medios de comunicación. Esa práctica, que lleva desarrollándose desde hace muchos años, concita un punto de discrepancia importante con los representantes de los trabajadores que vienen demandando una reforma de la Ley de la CCMA para cambiar la situación. “Hay que despolarizar la corporación, desgubernamentalizarla y despartidizarla a partir de mayorías parlamentarias cualificadas que garanticen la elección de cargos con criterios de independencia y profesionalidad”, apunta Ràfols. Esa apuesta significa que los miembros del consejo de gobierno de la CCMA “dejen de depender de los gobiernos de turno que la utilizan para sus intereses particulares [...] Debería estar formado por expertos independientes que dirijan con profesionalidad y conocimiento para que los medios de comunicación públicos estén realmente al servicio de la ciudadanía en su conjunto”. Pero para Sanchis eso no asegura que los expertos no sean también correa de transmisión de los partidos. “El problema no es la regulación sino el comportamiento de las personas elegidas [...] El sistema que tenemos es perfecto. La reforma de la ley permite que los miembros del *consell de govern* de la CCMA tengan independencia ya que son nombrados por seis años. Pero los elegidos son los que optan entre la independencia o la obediencia debida a los que les nombraron”.

Espuny, que es crítico desde hace años con la neutralidad de TV3 y la influencia que han ejercido los diferentes gobiernos de la Generalitat desde su creación, señala que “la etapa de mayor independencia del consejo la cifraría entre 2007 y 2012” que coincide con los mandatos en la presidencia de Albert Sáez y de Enric Marín y el nuevo sistema de gobernanza del ente. Sin embargo, el período no estuvo exento de problemas. Relata Sáez sus desacuerdos con el Parlament y la comisión de control: “Algunos pensábamos que debido al nuevo sistema de gobernanza donde el Parlament había adquirido mucho protagonismo en el nombramiento de la cúpula de la CCMA, debería haber generado un cambio en la comisión de control con un nuevo sistema de funcionamiento. Pero nos encontramos con que los usos y costumbres de la cámara parlamentaria están muy reglados y los diputados consideran que nadie les ha de decir lo que deben hacer. Seguramente es así. [...] Nos encontramos con una nueva forma de gobernanza en la CCMA que cuando iba a rendir cuentas al Parlamento era tratada como anteriormente [...] Realmente aprobaron un sistema de gobernanza que no se creían”.

La forma en que se gobierna la corporación no es aceptada de buen grado por muchas instancias. El comité de empresa de este ente público se ha mostrado partidario en algunas ocasiones de estudiar la conveniencia de instaurar un sistema de cogestión, siguiendo el modelo alemán (Pérez-Latre y Sánchez-Taberner, 2016). La posibilidad de su aplicación al caso de la CCMA incorporaría elementos innovadores de importancia. Sin embargo, como indica Espuny, “la propuesta que surgió en el seno de la CCMA por parte de algunos colectivos de empleados, se debía materializar en que los trabajadores obtuviesen dos puestos de representación en un remodelado *consell de govern* que tendría nueve sillas [actualmente son seis los consejeros]. Esa propuesta, que no se ha evolucionado, tampoco supone una cogestión real ya que para ello los trabajadores deberíamos disponer de la mitad de los puestos en el consejo”.

Una propuesta adecuada de elección de la presidencia de la corporación catalana en tanto que también ostenta la dirección general del ente, apunta Ràfols, podría asemejarse al concurso público de méritos, en línea con lo que se hace en la BBC. “Este sistema de elección del máximo ejecutivo se complementa con que los miembros del comité de selección no sean estrictamente políticos, sino que se incorporen

también representantes de la sociedad civil, del mundo académico, cultural, de los trabajadores, etc. En suma, que contara con un gran pluralismo social”, sugiere Ràfols. Pero para Sanchis “no nos hemos de fijar tanto en lo que hace la BBC. Es verdad que tenemos la obligación de intentar ser mejores, pero nuestra sociedad no es la británica. Somos catalanes y no británicos. Aquí tenemos una forma de hacer y actuar diferente. Hay cosas que pueden servirnos y otras que no, debido a ese diferente comportamiento social”. Para Sáez, “los sistemas de rendición de cuentas son muy propios de la cultura anglosajona. Y nos falla la mayor. Podemos tener un instrumento y utilizarlo de 50 maneras diferentes. También pasa con el sistema de gobernanza. Somos muy aficionados a comprar las instituciones, pero no comprar la cultura que va con ella. Me dijeron, esto será como la BBC. No. No porque no somos como Gran Bretaña”.

En relación con el comité profesional, es una representación de los trabajadores que dispone de una capacidad de diálogo con la dirección de cada medio, tratando sobre determinadas cuestiones relacionadas exclusivamente con temas que inciden en la tarea de informativos. En caso que implica muchos esfuerzos por ser recurrente es la problemática de los bloques informativos en los medios de comunicación de titularidad pública durante los períodos electorales que limitan la autonomía de los profesionales (Marqués *et alri*, 2016). En ese sentido, el comité profesional ha luchado de manera reiterativa para la no aplicación de los criterios de la Junta electoral obteniendo, en los últimos años, algunas victorias ya que, gracias a diversos acuerdos con el *consell de govern*, no se han aplicado las restricciones informativas durante los períodos electorales.

Consejo asesor de contenidos y de programación

Es un órgano consultivo que asiste el consejo de administración (conocido desde 2007 como *consell de govern*) en la definición y evaluación de las políticas y las estrategias de programación de los diversos medios y servicios de la CCMA. Lo integran dieciséis miembros que son elegidos por el Parlament entre personas de reconocido prestigio, que representan la pluralidad de la sociedad catalana. Como mínimo, deben estar representados los sectores profesionales, educativos, las asociaciones cívicas, culturales y de usuarios, y los trabajadores de la CCMA. “Es más un órgano de expresión. Los responsables de la CCMA que asisten a sus reuniones no tienen la obligación de rendir cuentas de manera expresa”, indica Sáez.

Su mandato es de cuatro años. A inicios de 2018 estaba vencido, pero no había sido renovado por lo cual sus miembros desarrollan su labor en funciones a la espera que se establezca la situación política de la comunidad, en la actualidad suspendida e intervenida por mor del art. 155 de la Constitución española, a la espera de la formación de un nuevo gobierno.

Su principal cometido se centra en la realización de dos informes semestrales que se remiten a la superioridad, sobre la programación emitida por los diferentes canales (radio, televisión, webs, y redes sociales) donde los consejeros aportan ideas de mejora. La importancia de su cometido es muy relativa ya que, según explica una de sus miembros, Mar Pons, elegida en representación de TAC, “tengo la impresión que la repercusión de nuestra labor es escasa. Es verdad que en ocasiones se tienen en cuenta ya que con posterioridad vemos que algunas de las indicaciones aportadas se han implementado. Sin embargo, en reuniones con algunos directivos lo normal es que justifiquen la no implementación de las mejoras propuestas por falta de presupuesto”.

Al ser un consejo muy extenso compuesto por personas con sensibilidades muy diversas, “cada uno de nosotros se centra en alguna temática concreta sobre la que propone los cambios. En mi caso, vigilo la programación televisiva infantil y juvenil, también en web y redes, proponiendo modificaciones y filtros cuando las situaciones lo exigen”.

CAC (Consell de l'Audiovisual de Catalunya)

EL CAC es el organismo público catalán encargado de velar por el cumplimiento de la normativa reguladora en el sector audiovisual y, en particular, por el pluralismo político, social, religioso, cultural y de pensamiento en los medios.

El último de los [informes emitidos](#) corresponde a un mandato del Parlamento catalán sobre el nivel de pluralidad de las tertulias televisivas donde, entre los ocho canales analizados y 125 tertulias, había dos de la CCMA (TV3 y 3/24 con 44 programas). Durante los meses en los que se ha realizado la presente investigación, el CAC han emitido otros informes donde la CCMA era sujeto colectivo. Así el [informe](#) sobre el tratamiento informativo de la jornada del 1-O en diversas cadenas de televisión de España [5].

En concreto, y exclusivamente sobre la CCMA el CAC en su función de garante del cumplimiento de la misión de servicio público, ha solicitado en diferentes ocasiones informes y comparecencias de los diferentes órganos de la CCMA ante algunos hechos concretos que o bien han sido denunciados, o inicialmente han sido considerados irregulares.

A modo de ejemplo, el último caso analizado[6] por el CAC sobre la programación de la CCMA se refiere a la información sobre el primero de octubre de 2017 (1-O) proporcionada por un telenoticias infantil: *InfoK*, del canal Super3, el día siguiente, donde [no se encontraron infracciones](#) al libro de estilo. En la misma línea, el [acuerdo](#) sobre la petición de sanción por presunto incumplimiento de determinados preceptos del Libro de estilo de la CCMA por parte de la conductora del programa “El Matí de Catalunya Ràdio”, Mònica Terribes [7]. En otras ocasiones el CAC sí que ha actuado en contra de ciertas [noticias](#) o programas emitidos por la CCMA[8].

En relación a la función de vigilancia que ejerce el CAC sobre la CCMA, su vicepresidente, Salvador Alsius, considera que “los instrumentos de rendición de cuentas son un todo. No se puede considerar uno a uno. Su mayor o menor eficacia deviene de la combinación de diferentes instrumentos. Es un engranaje donde todas las piezas deben existir para funcionar correctamente”.

Además, para que la RC funcione de manera engrasada, es necesario, en opinión de Alsius, que “la ciudadanía esté preparada para exigir esta rendición de cuentas. Y la sociedad actual no lo está. Por eso es necesario exigir previamente una formación mediática a la ciudadanía que le aporte criterio crítico, que sepa valorar la información de calidad y la importancia de ésta para la vida democrática”. Frente a esta reflexión, surge la pregunta ¿Por qué la CCMA ha de aportar más transparencia, crear más instrumentos de rendición de cuentas y de más calidad o ser más exhaustiva, si la ciudadanía no está preparada ni lo reclama? Para Alsius es una obligación: “desde la empresa pública hemos de ser conscientes que tenemos una responsabilidad social corporativa y, aunque no exista la demanda, la hemos de suscitar”.

Sobre el nivel de pluralidad que tienen los contenidos de la programación en los canales de la CCMA, Alsius es taxativo: “inicialmente se hizo un gran esfuerzo para llegar a toda la audiencia. Después lo han hecho muy mal. Un grupo reducido ha creado una muralla absoluta autolimitando la audiencia, haciendo una televisión que, aunque es plural en algunos aspectos, no lo suficiente en otros. Mucha gente no se la siente suya ni la sentirá jamás”. Un problema de muy difícil solución. ¿Tiene arreglo? “Podríamos tener algún indicio de que algo se puede recuperar ampliando la audiencia con contenidos de ocio. Al inicio de las emisiones de TV3 se amplió la audiencia gracias a los partidos del FC Barcelona y a la serie Dallas. Fueron los grandes triunfos que hicieron llegar esta televisión a muchos hogares”.

Consell de la Informació de Catalunya (CIC)

Es un organismo externo, encuadrado en los consejos de prensa (ver ilustración nº 1), que fue creado, en 1997, por el Col·legi de Periodistes de Catalunya (CPC), transformándose en fundación sin ánimo de lucro en 1999, por tanto, con personalidad jurídica propia. Su objetivo se centra en velar por el cumplimiento de los principios de ética profesional periodística contenidos en el código deontológico de la profesión, desarrollado en su día en el seno de este colegio profesional.

Su función principal es arbitrar entre los ciudadanos y sus diversas representaciones, con los medios de comunicación y los periodistas, centrado exclusivamente en el ámbito territorial catalán. Todas sus resoluciones son públicas, pero no tienen fuerza ejecutiva, situándose su cumplimiento en el orden estrictamente ‘moral’ de las personas o medios investigados.

El funcionamiento del CIC, que se rige por un reglamento, está definido en sus normas: “para recibir el arbitraje del CIC cualquier persona o entidad puede presentar una queja por la lesión cometida por parte de un profesional o medio de comunicación. No obstante, la presidencia, a criterio propio, del Patronato o del CIC, puede declarar de oficio cualquier asunto que considere de trascendencia social”.

El CIC edita anualmente una memoria, que tiene carácter público, donde se detallan todas las actuaciones con los medios de comunicación, llevadas a cabo a lo largo del ejercicio. El volumen de expedientes ha sido muy exiguo en los últimos ejercicios. No alcanzaron la veintena al año durante 2015 y 2016. El secretario general del CIC, Albert Garrido, apunta que “muchas de las reclamaciones que nos llegan las redirigimos al CAC ya que no tratan sobre temas propios del código deontológico de los periodistas o de temática informativa sino más bien sobre la orientación del medio, en este caso de la CCMA, y en ese tema no tenemos competencia”. Sorprendentemente, en 2017 la cifra de expedientes se multiplicó por tres. En relación con este dato, Garrido explica el incremento: “es a causa de la situación política y la radicalización de sociedad y medios. Y en 2018 vamos por el mismo camino”.

En relación con la CCMA, sus programas y profesionales, el CIC ha tenido que intervenir en diversas ocasiones. En el pasado ejercicio se han dado un par de casos que han sido denunciados por entidades tan importantes como el [expediente núm. 10/2017](#), interpuesto por el F.C. Barcelona (por presunta ausencia de verificación de la información y utilización de cámara oculta para su obtención) y por el Sindicat de Periodistes de Catalunya, [expediente núm. 8/2017](#), (denuncia de una periodista y presentadora por hacer publicidad comercial).

Este último no es la primera vez que el CIC lo ha tenido que analizar; ya tuvo que intervenir en 2016. “El conflicto que se genera entre publicidad e información es un clásico para nosotros. Aparece de forma reiterada. El código deontológico es taxativo sobre este punto”, dice Garrido. Su punto séptimo establece, en su redacción actual, que “no es admisible simultanear el ejercicio del periodismo con otras actividades remuneradas que pongan en peligro los principios de veracidad e independencia”. En su redacción original (de 1992) era más explícito en referencia a la publicidad: “no se ha de simultanear el ejercicio de la actividad periodística con otras actividades profesionales incompatibles con la deontología de la información, como la publicidad, las relaciones públicas y las asesorías de imagen”.

El caso del expediente 8/2017 fue revisado por la propia CCMA de manera interna. No dio lugar a ninguna reprobación ya que según el libro de estilo de la corporación no se incumplió ningún precepto del libro ni del código deontológico de los periodistas catalanes ya que: “la Sra. García Melero no es sujeto pasivo del punto 7 del Código dado que no está haciendo programas informativos de actualidad (...) sino un magacín de entretenimiento” [9]. Además, justifica la CCMA que la presentadora contaba con el permiso de la dirección. Sin embargo, el CIC indica, después de condenar los hechos, que “hay

que atender al espíritu de la norma... que el *infotainment* también es información... y que considera urgente una revisión del libro de estilo de la CCMA”. Garrido considera que el libro de estilo de la CCMA, en relación a este aspecto, no sigue las indicaciones deontológicas marcadas por el CPC. “Es bastante más laxo”. Ante esta situación el CIC ha recomendado a la CCMA que proceda a una revisión del libro de estilo.

Sobre esta discrepancia Sanchis, es de la opinión que “deben conjugarse ambos pareceres” a la vez que reconoce “nuestra equivocación en este sentido y veremos de adecuarnos en el futuro. Estamos revisando el libro de estilo, siguiendo el criterio indicado por el CIC pero también porque el manual necesita una adaptación a las nuevas situaciones surgidas a lo largo de la década”.

Comisión de control de la CCMA (Parlament de Catalunya)

Una de las fórmulas de rendición de cuentas externa y de obligado cumplimiento es la comparecencia cada mes de los directivos de la CCMA (normalmente el presidente o presidenta en funciones, y los directores de la televisión y la radio) en el Parlament de Catalunya, ante una comisión de control formada por 17 representantes de los distintos grupos parlamentarios que tiene la cámara catalana. Técnicamente se conoce como la Comissió de Control de l'Actuació de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals.

Bien es cierto que estas comparecencias se hacen solamente en periodo lectivo. Entre legislatura y legislatura, no se producen. Y se ha dado el caso que desde septiembre de 2017 no ha habido comparecencias [10]. El presidente de la comisión durante la anterior legislatura (2015-2017) es el diputado David Mejía Ayra, de la organización política Ciutadans, quien considera que “el rendimiento de cuentas que hace la CCMA ante el Parlamento catalán es de obligado cumplimiento, pero de una efectividad casi nula. Los directivos de la corporación comparecen ante los representantes, pero contestan a las preguntas que se les solicita de la manera menos clara que pueden. Por tanto, podría calificar esta rendición de cuentas como de mínima”.

Para este joven representante político si los operadores de PSM no son capaces de adaptarse a la evolución de las necesidades y demandas de todos sus ciudadanos, perderán apoyo social y, en consecuencia, su legitimidad para actuar como un servicio público, siendo el caso de la CCMA.

Otro actor político, en este caso la representante del Partit Popular de Catalunya en la anterior legislatura (2015-2017) en esa comisión, Esperanza García González, se pregunta si la obligación legal de ser transparentes que tiene cualquier ente público en virtud de la [Ley catalana 19/2014, de la transparencia](#) ¿La están cumpliendo? “En ocasiones sí, y en otras no tanto ya que no cumplen con las exigencias de la ley. En muchas ocasiones sus directivos hacen caso omiso de las indicaciones y reprobaciones del ente del cual depende, del Parlament”.

Para García, “la comisión de control hace su tarea. Ahora bien, una vez hecho este control los requerimientos de los representantes políticos no son respondidos. Tampoco se atienden las resoluciones que realizan la comisión o sus miembros en relación con la propia CCMA. No existe ninguna medida que sancione el incumplimiento. Además, las resoluciones adoptadas en el Plenario de la Cámara deben ser de obligado cumplimiento y ahora no se cumplen”.

En relación a si esta comisión es un instrumento eficiente en la rendición de cuentas, García es clara: “es del todo insuficiente. En primer lugar, por la propia anomalía del consejo de gobierno de la CCMA. Algunos miembros tienen caducado su mandato y otros están ejerciendo sus responsabilidades en funciones (como el presidente) vulnerando la ley del audiovisual ya que el presidente debe ser nombrado directamente por el Parlament”. En este sentido, Mejía explica que “Una de las medidas que se quería implementar La legislatura pasada y que ha sido paralizada por el avance de elecciones, era

buscar un consenso mayor para la elección del presidente de la CCMA, dos tercios en primera o segunda vuelta. En la actualidad solamente se exige en primera votación, pero en segunda basta con mayoría absoluta. En el fondo se trata de exigir el respeto de la normativa para la elección de los miembros del consejo de gobierno. Que sean profesionales acreditados”.

Así, la efectividad de la comisión de control como elemento de rendición de cuentas no parece que cumpla con todas las expectativas que se tienen en relación con este instrumento. Para Mejía una posibilidad que la comisión cumpliera de una manera más eficiente con su cometido sería convertirla en legislativa. Sin embargo, esta propuesta de innovación no es percibida de la misma manera por García que es de la opinión que debería seguir siendo una comisión no y que ello le aporta un plus en cuanto a que sus acuerdos son refrendados directamente por el pleno de la cámara.

Esa opinión, por razones diferentes, también es compartida por el director de TV3. Para Sanchis esta comisión, siendo necesaria, es ineficiente ya que no entiende el contexto del sector, ni la realidad económica del momento. Además, “la dinámica interna de funcionamiento no es la correcta para poder explicar con profundidad la realidad y necesidades de la entidad”.

Defensora de la Audiencia

El Defensor de la Audiencia de la CCMA (en los últimos años defensora ya que la responsabilidad ha sido ejercida por dos mujeres, Adelina Castillejos y Laura Boladas) es un mecanismo de autorregulación periodística del que se dotó la corporación en 2008, con un mandato de tres años, renovable por un segundo período. Su misión es la de velar por los derechos de los espectadores, oyentes y usuarios de los medios de la CCMA, apostando por la transmisión de una información veraz, objetiva y equilibrada, respetuosa con el pluralismo político, social y cultural, y con el equilibrio territorial, tal como se establece en los estatutos.

Este organismo, compuesto en la actualidad por cuatro profesionales, recibe las consultas, sugerencias y reclamaciones de los usuarios de los medios. La presente investigación se ha centrado en el apartado de quejas. Las consultas no pueden ser definidas como rendición de cuentas desde un punto de vista estricto. Hay interacción con la audiencia, pero no hay petición o exigencia de responsabilidades.

Esta oficina recibe la petición de los ciudadanos por varias vías (telefónica, web, redes sociales...) Dispone de un formulario de reclamación en la web de la CCMA que es el mecanismo más habitual. Una vez en conocimiento de un caso, se investigan las quejas bajo los principios de la precisión, la imparcialidad, la veracidad, el rigor y la pluralidad según apunta Baladas, la actual responsable del servicio. La obligación es dar salida a todas.

El tiempo de respuesta varía. “Depende de cada caso. Tenemos marcado como máximo 30 días. Necesitamos primero informarnos del caso, contactar con las personas implicadas y reflexionar sobre el por qué han sucedido los hechos de esa manera. La inmediatez es enemiga de la reflexión, de la respuesta precisa y exacta (*accuracy*)” apunta Baladas.

Con este mecanismo la CCMA considera que cumple con el compromiso en la defensa y el ejercicio de los derechos de la ciudadanía. A pesar de que en sus estatutos la corporación declara que el Defensor es una institución independiente [11], la realidad es que la persona es elegida entre los profesionales de la casa (en su elección, se valora el hecho de pertenecer a la plantilla de la CCMA). Por lo que una vez agotado el mandato debe volver a desempeñar las funciones anteriores. Se vislumbra es difícil que exista una verdadera independencia.

QUEJAS	2012	2013	2014	2015	2016
TV	2.613	2.171	1.819	2051	1.179
RADIO	416	372	449	369	144
LA MARATÓ	99	71	61	127	41
TOTAL	3.128	2.614	2.329	2.547	1.364

Fuente: Memorias anuales de la Oficina del Defensor de la Audiencia. Elaboración propia.

En relación con la evolución de las quejas, con los ejercicios que están disponibles en la web de la CCMA, se puede observar su evolución, desagregada por tipología de medios, en el cuadro.

Se pueden observar dos tendencias: que la televisión absorbe la gran parte (cuatro quintas partes del total, aproximadamente, variando ligeramente el dato en función de los años) y que se produce un descenso paulatino que se acentuó en 2016. Siguiendo a López, Puentes, Rúas, (2017) no se observa una profundización de la relación bilateral sino un estancamiento. La Defensora justifica en parte el descenso porque “estamos ofreciendo mucha más información desde las webs de los programas. Las aclaraciones los puede obtener el ciudadano sin pasar por nuestro servicio”. Sin embargo, esa explicación puede ser válida solamente en caso de consultas, no de las reclamaciones que deben tener un proceso de resolución muy preciso y personal.

No ha sido posible obtener una mínima clasificación temática sobre el contenido de las reclamaciones ya que ese dato no se hace público. A la pregunta de si la CCMA podría ser más explícita sobre las temáticas de las reclamaciones, Baladas justifica que “es posible que ese dato se pueda incluir en el informe del último año (2017). La cuestión es si realmente es verdad que los temas sobre los que se queja la audiencia se están realizando realmente mal, o no, ya que pueden ser quejas infundadas”. Además, indica que esa información podría ser utilizada por la competencia y por instancias partidistas para menoscabar el prestigio de la CCMA.

Para Sanchis la figura del defensor de la audiencia “antes de la revolución tecnológica era un sistema eficiente. Pero hoy en día no tiene sentido. La existencia de esa figura se ha de revisar [...] Es una figura de origen anglosajón muy interesante que los medios catalanes fueron introduciendo muy lentamente a finales del siglo pasado con públicos que tenían poco acceso a los medios. Hoy las audiencias son emisores muy activos”.

Libro de Estilo

Uno de los instrumentos internos con los que se ha dotado la CCMA es el denominado Libro de Estilo que, en el fondo son tres piezas: se compone de una guía editorial, un manual de uso de cada medio y el portal lingüístico corporativo ésAdir, para consultas y dudas realizadas con el uso del idioma catalán en los medios.

En su conjunto, se trata de un compendio de normas periodísticas y profesionales de los diversos medios que la integran. Vincula a todos los trabajadores, sean directivos, profesionales y colaboradores fijos o eventuales de todos los medios de la CCMA, con independencia de cuál sea su relación contractual con las empresas del grupo. En suma, es de obligado cumplimiento.

Existe una [versión en catalán en línea y en abierto](#), en la web de la CCMA, para todas aquellas personas que deseen realizar consultas. o solamente se centra en los contenidos, sino también en los comportamientos profesionales y en los métodos de gestión.

Eduard Boet, periodista y profesional de TV3, fue uno de los redactores del Libro de Estilo, hace aproximadamente una década. Su actual responsabilidad se encuadra en la Dirección de Estrategia

Corporativa, teniendo a su cargo, entre otras funciones, la coordinación de la comisión de seguimiento del Libro de Estilo que reúne a una decena de profesionales de distintos departamentos y ámbitos de la corporación.

Esta comisión, única en su género en España, es la que vela por el cumplimiento de los preceptos del Libro de estilo. Cada mes se reúnen para analizar y debatir diversos casos “en relación a si esos contenidos de la radio, televisión e internet se adecuan a lo establecido por el Libro de Estilo”, apunta Boet. “Esta comisión es consultiva y no vinculante, aunque muchas veces actúa de oficio cuando la vulneración es muy clara”, detalla Boet. Lo que se hace en cada reunión es “tomar una serie de acuerdos que son elevados a la dirección que es la única figura que puede tomar decisiones para hacer cumplir el libro de estilo”. Boet indica que se atienden la mayoría de las observaciones que hace la comisión “aunque el pecado ya se ha cometido”. Sin embargo, no existen unas penalizaciones establecidas por el incumplimiento del Libro por lo que los profesionales de la CCMA no tienen normas claras en caso de violación de las normas del Libro de Estilo.

David Mejía es de la opinión que “sobre el libro de estilo deberíamos estudiar en el Parlament la manera en que se pudiera exigir su cumplimiento de una manera estricta. Ahora mismo no pasa nada si un trabajador de la CCMA no cumple las exigencias del libro de estilo”. Para Esperanza García “el Libro de estilo ha sido un instrumento al servicio del nacionalismo político. Ha sido respetado cuando ha interesado y cuando no, no”.

Según detalla Boet, los casos suelen ser detectados gracias a la monitorización de la programación que hacen los miembros de la comisión, especialmente su coordinador (el único miembro que tiene dedicación exclusiva). Además, llegan casos procedentes del exterior, vía defensora de la audiencia (20%), y por las consultas de los trabajadores.

Otra de las funciones de la comisión es la difusión del Libro de Estilo. Semanalmente en los espacios de comunicación interna de la casa se hace difusión de algún artículo que tenga que ver con algunos casos recientes. Otra función es la de prevención recordando cuáles son las pautas del Libro en relación a ciertos temas que pueden estar de actualidad.

La comisión, además de los informes mensuales que remite a la dirección, realiza una memoria anual (que no se hace pública, siendo una decisión de la presidencia) que se remite a la dirección estrategia corporativa (y, por ende, a la presidencia de la CCMA) y a los directores de los tres medios (radio, televisión y medios digitales). Se compone de algo más de un centenar de casos que básicamente se explicitan en forma de tipología. No se recogen todas las incidencias ocurridas sobre posibles vulneraciones del Libro. El 70% viene de éstas proviene del ámbito televisivo.

Frente a la posibilidad que esta memoria pudiera ser conocida por la población, Boet es de la opinión que esta información debería ser tratada con cierta precaución ya que “es laminera sobre todo para los medios de la competencia. ¿Qué mal uso se puede hacer desde otros medios?”. En todo caso, para Boet, la comisión de control del Parlament sería el sitio indicado para mostrarla.

Por último, indica Boet que el Libro “es un documento que debe ser actualizado y modificado. Y en ello estamos trabajando desde hace un tiempo debido en parte a la evolución digital de los medios que conlleva unos nuevos métodos de trabajo inexistentes cuando se creó hace una década”. Para él, es una tarea que no se debe externalizar. Tienen previsto presentar la nueva propuesta a la dirección a principios de 2020.

TAC (Telespectadors Associats de Catalunya)

Una de las posibilidades que tienen los ciudadanos de fiscalizar la actuación de entidades públicas de radio y televisión es a través de las asociaciones de usuarios de medios audiovisuales que defienden sus intereses. Son entidades de carácter privado, sin ánimo de lucro.

En el ámbito europeo existe Euralva (The European Alliance of Listeners and Viewers Associations) que representa el interés de los oyentes y espectadores de la radiodifusión y los nuevos servicios de medios que se pueden recibir en los Estados miembros del Consejo de Europa. Incluye asociaciones de diez países europeos más otras de Australia, Canadá y México. Su presidente desde 2011 es el español Josep María Guerra Mercadal que a la vez lo es también de la única asociación en el estado español exclusivamente focalizada en los usuarios de medios audiovisuales: TAC (Telespectadors Associats de Catalunya). Guerra indica que, con 33 años de existencia, “somos la única asociación de consumidores de medios de Cataluña y, a pesar de ser pequeños, somos la más grande e importante de Europa”. Son cerca de 4.000 familias afiliadas lo cual supone más de 30.000 personas.

Se creó en 1985 por la preocupación de un grupo de padres de familia por los contenidos de televisión. “A día de hoy trabajamos sobre cualquier contenido que vean los usuarios en Cataluña. Aunque nuestras actuaciones van más allá. Siempre hemos actuado con una visión estatal -comparecemos en el Congreso-, e incluso europea -interactuamos en Bruselas cuando se creó la Directiva-”.

“Nuestra interacción con la CCMA es muy escasa. La verdad es que no nos preguntan absolutamente nada”, explica Guerra cuando se le pregunta sobre su relación con la corporación “pero participamos activamente en algunas situaciones y regulaciones del sector en su conjunto como, por ejemplo, las modificaciones de horarios de parrilla”.

El objetivo de la asociación es dar voz a los usuarios y defender sus derechos. TAC en concreto pone el énfasis en mejorar la calidad de la programación y la defensa del menor en el nuevo entorno digital. No influyen de manera directa sobre los medios “por ser muy costoso. Pero lo hacemos de manera indirecta”, indica que Guerra que denuncia “estamos avergonzados de la gestión de la televisión pública (sea catalana o española) en relación con los temas institucionales. Hay una radical exclusión de una parte u otra de la sociedad en cada televisión. Nos parece brutal. Siempre cada una ha obedecido a unas directrices partidistas clarísimas, pero ahora es peor. En los medios privados, sin embargo, es diferente. Es donde se da la máxima pluralidad. Es muy triste que las televisiones públicas sean incapaces de respetar las diferentes sensibilidades de la población. Que, además, es una obligación legal”.

Desde otras instancias no se observa este tipo de entidades como representativas de las audiencias. Para Sanchís, “los espectadores de TV3 no están representados por una pequeña entidad como esa”. Y Boet lo equipara con un grupo de presión. En línea con la presión que puede hacer la Federació de Productors Audiovisuals (PROA) que “es el lobby de las productoras” para Espuny. PROA agrupa a cinco asociaciones sectoriales catalanas aparte de una valenciana y otro balear.

Cuentas de resultados y Memoria de actividades

La CCMA tiene en su web, a disposición de los ciudadanos, las memorias de actividades, así como las cuentas de resultados de los últimos ejercicios. En las segundas se incluyen las auditorías de cada ejercicio. A través de estos instrumentos de rendición de cuentas financieras (sobre todo el segundo), -de obligado cumplimiento legal hay que especificar-, se vislumbra la salud económica del ente. Sobre la aportación de los informes de auditoría de cada año hay que apuntar que, excepto el primero de las consultadas (2010) que fue realizada por la consultora KPMG, el resto (2011-2016) han sido realizados por PWC.

A modo de resumen, se puede vislumbrar en el siguiente cuadro que, en todos los ejercicios aportados, el resultado final es negativo. En total, en los ocho años, más de 173 millones de euros de pérdidas.

En su día se llegó a un acuerdo de financiación estable entre la CCMA y el gobierno catalán, a través de la figura denominada ‘contrato-programa’, un acuerdo plurianual que garantizaba a la corporación una estabilidad en los ingresos que provenían del erario público. El último de ellos (2017-2020) está pendiente de concreción definitiva. Tampoco se llegó a firmar el del período 2013-2017. El último que funcionó corresponde al programa que caducó a finales de 2009.

Sin posibilidad de estabilidad financiera a medio plazo (por falta de concreción de la financiación pública) y frente a un escenario de pérdidas casi permanentes, cabe plantearse si la situación puede ser sostenible por mucho más tiempo o si se deberían tomar medidas urgentes para reconducir la situación. En todo caso los números rojos obligan a reflexionar sobre la viabilidad de la corporación. “La grave crisis económica, la fuerte competencia y la fragmentación del mercado (por la TDT y el consumo multiplataforma) han hecho mella en la justificación de la permanencia de los entes públicos autonómicos” (Muñoz y Azurmendi, 2016: 46).

Año	Importe neto de la cifra de negocio (en millones €)	Resultado neto del ejercicio (en millones €)
2009	94.589	- 11.134
2010	103.296	- 18.048
2011	91.450	- 17.824
2012	70.105	- 31.769
2013	64.307	- 36.345
2014	67.108	- 37.016
2015	69.011	- 17.640
2016	67.530	- 3.737

Fuentes: cuentas de resultados. Elaboración propia.

Vista la solución que se tomó en el caso de la Radiotelevisión Valenciana (RTVV), donde se cerraron sus instalaciones y las emisiones (Marzal, López-Rabadán y Castillo, 2017), una de las alternativas remite a una posible clausura, aunque no existen, al menos por el momento, ninguna voz en ese sentido. Incluso García, representante del PP, marca otra dirección, siendo de la opinión que “la CCMA no es viable porque tiene una plantilla excesiva en comparación con competidores, incluso privados. Hay que afrontar ese problema [...] y por tanto se debería replantear una reestructuración del ente”.

Otro de los expertos consultados, Alsius lo tiene claro: “TV3 y Catalunya Ràdio han sido unas herramientas fundamentales que en su momento hicieron mucha falta, pero podrían dejar de existir algún día y no pasaría nada [...] El concepto de medio público es contingente” (Marqués, 2014: 48). Eso sí en un contexto determinado: “lo que es esencial es el concepto de servicio público, que es diferente. Lo que se tendría que estar haciendo es que todos los medios, incluidos los privados, prestaran la cuota de servicio público que les es exigible. Si dejamos de reivindicar esto y nos concentramos en reivindicar el medio público perderemos hasta la camisa. Las televisiones privadas están desreguladas de una manera atómica”.

La situación económica llevó al presidente actual de la CCMMA, Brauli Duart, cuyo mandato se inició en 2012, a plantear una serie de medidas de ahorro como la apertura de un expediente de regulación

de empleo que finalmente se aplicó, pero no en los términos iniciales previstos. “Bajo la presidencia de Duart, la situación de la CCMA se ha deteriorado gravemente” apunta Espuny. Este representante sindical es de la opinión que “desde la reforma de la Ley de la CCMA, en 2012, el nivel de independencia de la corporación se ha reducido substancialmente. Se debería volver a reformar para recuperar los consensos políticos previos a 2012”.

4. Conclusiones

A lo largo de las páginas anteriores se ha podido conocer un detallado análisis de los instrumentos de rendición de cuentas con las que se ha dotado la CCMA, tanto en el ámbito interno como en el plano externo. Se ha obviado alguno más, como al Sindicatura de Cuentas, por el retraso que llevan sus informes en relación a la situación presente.

Se parte de la base que el sistema de gobernanza con que se dotó la CCMA no se desarrolla de la manera en la que se ideó lo cual redundo en asincronías profundas. Se observa que todos los instrumentos de rendición de cuentas con los que se ha dotado la CCMA, por propia voluntad o por exigencia legal, están ampliamente consolidados teniendo todos ellos, como mínimo, una década de existencia. Algunos son más válidos que otros, pero casi todos muestran claros síntomas de estancamiento. Se trabaja de la misma manera que se hacía al inicio de la década. No se observan cambios sustanciales en la operativa de cada uno de ellos, comparando cómo se trabajaba al inicio y en la actualidad. En opinión de Baladas: “la innovación en los instrumentos de rendición de cuentas es necesaria. Los actuales tienen algo de obsolescencia. Es verdad que estamos viviendo aún de la tradición del siglo pasado. Bebemos de esas fuentes. Hoy en día la interacción más directa con el usuario es vital y el usuario así lo reclama. Debemos abrirnos más en este sentido”.

A continuación, y en la línea que plantea Baladas, se indican algunas ideas que tienen como norte la innovación. La primera tiene que ver con el concepto de [jibarización](#), explicitado por Alsius, sobre la composición de los consejos de administración de algunos entes públicos en Cataluña como pueden ser los del CAC, o la propia CCMA y que intentan clonar la composición de las fuerzas parlamentarias. Se debe apostar por una despolitización, eligiendo para esas responsabilidades a profesionales de acreditada experiencia. Los consejeros actuales son serviles con los partidos que los han puesto en el cargo.

Tampoco tiene mucho sentido dotarse de órganos consultivos que no son escuchados. Como el consejo asesor de contenidos. Sus miembros representan determinadas sensibilidades de la sociedad y cuando plantean cambios en las programaciones éstos deberían ser recogidos de manera recurrente, si son viables, en tanto que provienen de demandas de la ciudadanía.

En relación a la presentación de las cuentas anuales y las diferentes memorias anuales, incluyendo la de RSC, el *reporting* corporativo como se conoce en el argot, la CCMA se podría plantear una apuesta de innovación en la presentación, apostando por lo que se ha dado en llamar el informe integrado (IR). Algunas corporaciones empezaron a apostar por él en la década pasada y es “la mejor manera de obtener un panorama completo del valor de las empresas, superando las limitaciones de los informes tradicionales” (Rivera-Arrubla, Zorio-Grimab, García-Benau, 2016).

También se deben plantear algunos aspectos de mejora en relación con el Libro de estilo: por ejemplo, dar publicidad a las violaciones que cometen los profesionales de la CCMA redundaría en un mayor respeto al propio libro. El informe anual que remite la comisión de seguimiento a la alta dirección debería estar en abierto y que la ciudadanía pudiera consultarlo. En él deberían referenciarse aquellos casos flagrantes de incumplimiento del Libro ya que no existe un régimen disciplinario referencial. Por otro lado, en relación con la revisión y actualización que se está realizando, sería aconsejable que

intervinieran también expertos externos a la CCMA, por ejemplo, del propio CIC, de tal manera que se aporte una visión diferente, no endogámica.

Por otra parte, en relación la Comisión de control del Parlament, y teniendo en cuenta los incumplimientos por parte de la dirección de la CCMA de los requerimientos de los parlamentarios, no se puede por menos de estar de acuerdo con la recomendación que hizo en su día la Oficina Antifraude de Cataluña cuando indicó que era necesario “implementar medidas efectivas coactivas para aquellos responsables públicos que no rindan cuentas o no colaboren en las medidas de control” (2015: 37). Es necesario que las observaciones y recomendaciones de los órganos de control sean implementadas de manera efectiva por los directivos. La posibilidad que la Comisión de Control se otorgue de un régimen sancionador no sería descartable.

Sobre la Oficina del Defensor/a de la Audiencia cabe indicar un par de propuestas para mejorar la rendición de cuentas que realiza. Se podría considerar que la memoria anual que realiza la oficina y se remite a la alta dirección, se publique, de tal manera que se puedan conocer cuáles son las quejas que elevan los ciudadanos a la CCMA y, a renglón seguido, saber si esas peticiones son atendidas o postergadas. Por otro lado, recomendar que la defensora tenga presencia en las parrillas de los medios (sea mediante programa propio, o a través de un microespacio dentro de un programa más amplio) al igual que ya hacen otros medios que tienen esa figura implantada y explican los errores, equivocaciones, malentendidos o directamente violaciones se han podido cometer por sus periodistas del libro de estilo. “En los medios audiovisuales, radio y televisión, es frecuente que los defensores cuenten con sus propios espacios y programas” (herrera-Damas, 2008). Además, este tipo de temáticas suelen ser muy bien aceptadas por la audiencia, con altos *rating*.

Apuntar, en relación con el papel fiscalizador que pueden cumplir determinados organismos externos como: el CAC, el CIC, las asociaciones de consumidores de medios (como el TAC), ciertos colegios profesionales y sindicatos profesionales, etcétera, que un avance en los sistemas de rendición de cuentas es integrar a algunos de sus miembros o representantes en las comisiones de seguimiento de los diferentes instrumentos. La presencia externa, con puntos de vista y sensibilidades diferentes a las internas, potencia la diversidad. Además, la independencia de esas personas contrasta con la dependencia del profesional de la casa, aportando un plus de credibilidad.

En general, se observa que se debe de hacer mucho más en relación con el respeto al sistema de gobernanza con el que la entidad se dotó. Y sobre la rendición de cuentas desde el punto de vista de la innovación. En este sentido, se ha detectado una falta de reflexión en torno a la preparación del futuro de la CCMA en el nuevo contexto de la digitalización y distribución de contenidos audiovisuales.

Por último, señalar que, para contextualizar el posicionamiento de mayor o menor modernidad y actualidad de los instrumentos utilizados por la CCMA, sería aconsejable realizar un estudio comparativo (tipo *benchmarking*) con organismos similares de otros países de nuestro entorno, principalmente, centrado en la Europa comunitaria, con el propósito de implementar aquellas medidas que aún no se han puesto en marcha en el territorio catalán y que hayan arrojado resultados contrastados.

5. Notas

1 La sentencia completa de Louis D. Brandeis, en su libro *Other people's money and how the bankers Use It*, fue: “La publicidad es justamente recomendada como un remedio para enfermedades sociales e industriales. Se dice que la luz del sol es uno de los mejores desinfectantes; la luz eléctrica, el policía más eficiente”.

2 Informe de seguimiento de los trabajos de la Comisión de Investigación sobre el Fraude y la Evasión Fiscales y las Prácticas de Corrupción Política (CIFEF), elaborado por la Oficina Antifraude, en fecha 10 de julio de 2015. Se puede encontrar en su web.
https://www.antifrau.cat/images/web/docs/publicacions/estudis_integricat/20150710_informe_cifef.pdf

3 <http://www.ccma.cat/corporatiu/es/missio-i-principis/>

4 <https://www.elperiodico.com/es/tele/20160623/trabajadores-catalunya-radio-piden-dimision-staff-ccma-5225067>

5 Acuerdo 96/2017 de 18 de octubre, del Pleno del Consell de l'Audiovisual de Catalunya.

6 Acuerdo 108/2017, de 29 de noviembre, del Pleno del Consell de l'Audiovisual de Catalunya.

7 Acuerdo 97/2017 de 18 de octubre, del Pleno del Consell de l'Audiovisual de Catalunya.

8 Acuerdo 48/2014 de 9 de abril, del Pleno del Consell de l'Audiovisual de Catalunya.

9 El libro de estilo de la CCMA especifica en su punto 1.2.1.5.4. grabaciones ocultas: “En los contenidos informativos, sólo podemos hacer grabaciones ocultas excepcionalmente cuando sea la única manera de obtener información de gran interés. La difusión del material obtenido debe tener la autorización de la dirección del medio. En contenidos de entretenimiento, podemos recurrir a este tipo de grabaciones siempre que pedimos permiso para difundir el material a las personas que hemos grabado”.

10 https://www.parlament.cat/web/canal-parlament/sequencia/index.html?p_cp1=8107789

11 En los estatutos se especifica que el Defensor debe ser un profesional de los medios de comunicación audiovisual de reconocido prestigio, credibilidad y solvencia profesionales, con formación universitaria y una amplia experiencia en tareas de dirección, relaciones públicas y ejercicio profesional en medios de comunicación.

6. Referencias bibliográficas

Alfaro, C. y Gómez, J. (2016): “Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la Administración Pública”, *Methaodos. revista de ciencias sociales*, 4 (2): 274-290. <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v4i2.124>

Bichler, Klaus; Harro-Loit, Halliki; Karmasin, Matthias; Kraus, Daniela; Lauk, Epp; Loit, Urmas; Fengler, Susanne; Schneider-Mombaur, Laura (2012). “Best practice guidebook: Media accountability and transparency across Europe”. *MediaAct. European Commission*.
http://www.mediaact.eu/fileadmin/user_upload/Guidebook/guidebook.pdf

Bovens, Mark (2004). “Public Accountability”. En, E. Ferlie, L. Lynne & C. Pollitt (eds.) *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press.
<https://www.law.kuleuven.be/plaatsingsdienst/integriteit/egpa/previous-egpa-conferences/lisbon-2003/bovens.pdf> [accessed Feb 12 2018].

Bovens, Mark (2005). "Evaluating public accountability. International Research Colloquium Accountable Governance". Belfast: Queens University.

https://www.researchgate.net/publication/254886383_Evaluating_public_accountability [accessed Feb 02 2018].

Brandeis, Louis D. (1914). "Other people's money and how the bankers Use It". New York: Frederick A. Stokes Co.

Broullón-Lozano, Manuel A.; Alonso-Jiménez, Elisa (2016). "Discursos sobre participación ciudadana y confianza/desconfianza respecto a la televisión pública en España", pp. 235-252, en Barriga-Cano, María-José (coord.), *¿Nuevas alternativas de la comunicación? soportes, contenidos y audiencias*. Sevilla: Egregius. ISBN: 9788494524332

Campos-Freire, F.; Valencia-Bermudez, S. (2017). "Los retos de la gobernanza, financiación y valor de las radiotelevisiónes públicas". En, J. Marzal-Felici; P. López-Rabadán y J. Izquierdo-Castillo (eds.) *Los medios de comunicación públicos de proximidad en Europa. RTVV y la crisis de las televisiones públicas*. Valencia: Tirant Humanidades.

Cebrián-Herreros, Mariano (2009). "Nuevas formas de comunicación: cibermedios y medios móviles". *Comunicar*, 33, pp. 10-13. DOI:10.3916/c33-2009-01-001

Colón de Carvajal, Borja (2016). "Más allá de la transparencia: buscando un enfoque integral hacia la rendición de cuentas". *RET, Revista Española de la Transparencia*, 2, 14-19.

<https://drive.google.com/file/d/0BzZV66dM4HCTcm11QWdZOGF2UzQ/view>

Day, Patricia y Klein, Rudolph (1987). "Accountabilities: Five Public Services". London: Tavistock.

Miguel de Bustos, Juan Carlos (2005). "La télévision generaliste en Espagne", dans P. Moeglin et G. Tremblay, *L'avenir de la télévision généraliste*, París: L'Harmattan.

Miguel de Bustos, Juan Carlos y Casado del Río Miguel Ángel (Coords.) (2012) "Televisiónes autonómicas. Evolución y crisis del modelo público de proximidad". Barcelona: Gedisa. ISBN: 978-84-9784-724-7.

Miguel de Bustos, Juan Carlos (2013). "Evolución y crisis del modelo público de proximidad".

Ponencia en Video: <https://www.youtube.com/watch?v=jXkNPLYxTts>

Direito-Rebollal S., Lago-Vázquez D., Rodríguez-Vázquez AI. (2017). "Television and Social Networks: An Analysis of the Influence of Live-Tweeting in the Social Audiences". In: Rocha Á., Correia A., Adeli H., Reis L., Costanzo S. (eds) *Recent Advances in Information Systems and Technologies*. WorldCIST 2017. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol. 571. Springer, Cham. ISBN: 9783319565415

Dubnick, (2005). "Accountability and the Promise of Performance: In Search of the mechanisms". *Public Performance and Management Review (PPMR)*, 28 (3), 376–417.

Fengler, Susanne (2008). "Media journalism and the power of blogging citizens", en: Krogh, Torbjörn (ed.). *Media accountability today and tomorrow. Updating the concept in theory and practice*. Goteborg: Nordicom, pp. 61-68. ISBN: 9789189471580

Fernández-Lombao, T.; Valencia Bermúdez, A.; Campos-Freire, F. (2016). "Innovation as the Key for the Future of Public Service Media". En A. Rocha, A.M. Correia, H. Adeli, L.P. Reis e M. Mendonça, *Advances in Intelligent Systems and Computing* (pp. 489-496). Suíza: Springer.

Gómez Urquijo, Laura (coord.) (2012). “Instrumentos innovadores de gobernanza en la Unión Europea: impacto en la gestión pública y en la competitividad regional”. Diputación Foral de Vizcaya / Universidad de Deusto.

Herrera-Damas, Susana (2008). “El defensor de la audiencia como instrumento para la educación en medios”. *Comunicar*, 30 vol. XV, 125-130. DOI:10.3916/c30-2008-02-005

López-López, P C; Puentes-Rivera, I; Rúas-Araújo, J. (2017). “Transparencia en televisiones públicas: desarrollo de indicadores y análisis de los casos de España y Chile”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 253-272. <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1164/14es.html> DOI: 10.4185/RLCS-2017-1164.

Marqués-Pascual, Joaquín (2014). “Entrevista a Salvador Alsius”, pp.45-52, en: VVAA, *La comunicació i la regeneració democràtica i política*, Col·lecció Lexikon Papers, Generalitat de Catalunya/ACCIEP. ISBN: 978-84-393-9126-5.

Marqués-Pascual, J.; Fondevila-Gascón, JF.; Uribe-Gil, C.; Perelló-Sobrepere, M. (2016). “Los bloques electorales en España. Una propuesta de modelo alternativo para superar el conflicto”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 654-66. DOI: 10.4185/RLCS-2016-1114. <http://www.revistalatinacs.org/071/paper/1114/34es.html>

Martín Delgado, Isaac (2017). “Una panorámica general del impacto de la nueva Ley de Procedimiento Administrativo Común en las relaciones de los ciudadanos con la Administración Pública”, en: Isaac Martín (director): *La reforma de la administración electrónica: una oportunidad para la innovación desde el Derecho*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, Colección INNAP INVESTIGA, Serie INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA. ISBN 978-84-735 1-575-7.

Marzal, Javier; López-Rabadán, Pablo; Castillo, Jérica (edit.) (2017). “Los medios de comunicación públicos de proximidad en Europa. RTVV y las crisis de las televisiones públicas”. Valencia: Tirant Humanidades.

Molina, J.F., López, M.D., Pereira J., Pertusa E.M. y Tarí J.J. (2012). “Métodos híbridos de investigación y dirección de empresas: ventajas e implicaciones”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15 (2), 55-62. DOI: 10.1016/j.cede.2012.01.001.

Monereo Pérez, J.L. y Fernández Avilés, J.A. (2008). “La libertad sindical en la doctrina del Tribunal Constitucional”. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* 73, 247-311.

Muñoz Saldaña, Mercedes y Azurmendi, Ana (2016). “El papel de las televisiones públicas autonómicas en el desarrollo de la gobernanza multinivel en Europa”. *Communication & Society*, 29 (4), 45-58.

Oficina Antifrau de Catalunya (2015). “Informe de seguiment dels treballs de la CIFEF”. Propostes i recomanacions. 10.7.2015

Pérez Cisneros, Francisco (2015). “El contador público como referente para impulsar la transparencia y fortalecer la confianza”. *Revista Contaduría Pública* (Dic. 2015). Artículo on line. <http://contaduriapublica.org.mx/el-contador-publico-como-referente-para-impulsar-la-transparencia-y-fortalecer-la-confianza/> Consultado el 20 febrero 2018.

Pérez-Latre, Francisco J. y Sánchez-Tabernero, Alfonso (2016). “Claves de gestión del cambio en la era digital, pp. 286-297”. En Ana Azurmendi e Iker Huarte (editores). *Retos de futuro de la televisión*

autonómica: estructura, financiación, contenido y audiencia. Actas del XXX Congreso Internacional de Comunicación, CICOM 2015. Pamplona: Universidad de Navarra.

Porrás, Oswaldo. (2007). “Lineamientos para la rendición de cuentas de las entidades territoriales”. DNP, Seminario internacional de rendición de cuentas y control ciudadano en las entidades territoriales. Bogotá, Departamento Nacional de Planeación, (12 y 13 abril 2007).

Pritchard, David (2000). *Holding the Media Accountable. Citizens, Ethics, and the Law.* Bloomington: Indiana University Press.

Rivera-Arrubla, Yaismir; Zorio-Grimab, Ana; García-Benau, María (2016). “El concepto de informe integrado como innovación en reporting corporativo”. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1 (3) 144-155. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.016>

Rodríguez-Martínez, Ruth; López-Meri, Amparo; Merino-Arribas, Adoración; Mauri-Ríos, Marcel (2017). “Instrumentos de rendición de cuentas en España. Análisis comparativo en Cataluña, Galicia, Madrid y Valencia”. *El profesional de la información*, v. 26, n. 2, pp. 255-266. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.mar.12>

Russ-Mohl, Stephan (2003). „Journalismus. Das Lehr und Handbuch“. Frankfurter Allgemeine Buch. ISBN: 3899812247.

Schauer, Frederick (2014). “Transparencia en tres dimensiones”. *Revista de Derecho*, vol. XXVII (1), 81-103. Texto original en inglés: “Transparency in Three Dimensions”, publicado en *University of Illinois Law Review* (2011, N° 4).

Shoemaker, Pamela; Reese, Stephen D. (1996). “Mediating the message: Theories of influences on mass media content” (2ª ed.). White Plains, NY: Longman. ISBN: 978 0801312519

Suárez-Villegas, J.C. y Cruz Álvarez, J. (2016). “Los dilemas deontológicos del uso de las redes sociales como fuentes de información. Análisis de la opinión de los periodistas de tres países”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 66-84. DOI: 10.4185/RLCS-2016-1084

Suárez-Villegas, J.C.; Rodríguez-Martínez, R.; Mauri-Ríos, M; López-Meri, A. (2017): “Accountability y culturas periodísticas en España. Impacto y propuesta de buenas prácticas en los medios de comunicación españoles (MediaACES)”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 321 a 330. <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1167/17es.html> DOI: 10.4185/RLCS-2017-1167.

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* Barcelona: Paidós.

Apéndices

- A. Cuadro de instrumentos de rendición de cuentas empleado para la determinación de aquellos que son los utilizados por la CCMA.

Instrumentos internos	Si / No
DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO / AUDIENCIA	
Atención telefónica	
Atención vía web	
Formulario de sugerencias, reclamaciones y quejas en la web	

DEFENSOR DE LA AUDIENCIA	
Programa propio en parrilla (radio / tv)	
LIBRO DE ESTILO	
Seguimiento interno de su cumplimiento	
Formación interna sobre deontología profesional	
ORGANISMO/S DE CONTROL (con participación de empleados)	
Consejo de profesionales de los medios	
Comités de empresa	
ENCUENTROS CON LOS DIFERENTES PÚBLICOS	
PUBLICACIÓN DE INFORMACIÓN	
Cuentas financieras públicas	
Memoria pública de actividades	
Instrumentos externos	
ORGANISMO/S DE CONTROL	
Parlament de Catalunya	
Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC)	
ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES Y USUARIOS	
TAC (Telespectadors Associats de Catalunya)	
CONSEJOS DE PRENSA	
Consell de la Informació de Catalunya (CIC)	

Elaboración propia

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

J Marqués-Pascual, JF Fondevila-Gascón, J Morillo Bentué (2018): “La innovación en la rendición de cuentas de los medios de comunicación de servicio público (PSM). El caso de la CCMA”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 1090 a 1114.

<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1298/57es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2018-1298](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1298)

- En el interior de un texto:

...J Marqués-Pascual, JF Fondevila-Gascón, J Morillo Bentué (2018: 1090 a 1114) ...

o

...J Marqués-Pascual *et al*, 2018 (1090 a 1114) ...

Artículo recibido el 7 de enero de 2018. Aceptado el 27 de mayo.

Publicado el 31 de mayo de 2018