

La proximidad, eje transversal al servicio audiovisual público regional europeo. Estudio de caso comparado de España y Alemania

Proximity, a cross-cutting theme in the value of European regional audiovisual public service. Comparative case study of Spain and Germany

Azahara Cañedo
Universidad de Castilla-La Mancha

Marta Rodríguez-Castro
Universidade de Santiago de Compostela

Referencia de este artículo

Cañedo, Azahara y Rodríguez-Castro, Marta (2023). La proximidad, eje transversal al servicio audiovisual público regional europeo. Estudio de caso comparado de España y Alemania. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n° 26. Castellón de la Plana: Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I, 231-252. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/adcomunica.7160>.

Palabras clave

Valor público; Proximidad; Servicio Audiovisual Público; Radioelevisión regional; FORTA; ARD.

Keywords

Public value; Proximity; Audiovisual Public Service; Regional Broadcasting; FORTA; ARD.

Resumen

La crisis de legitimidad que enfrentan los medios de comunicación públicos en el actual ecosistema mediático, dominado por plataformas transnacionales de capital privado, exige que estas corporaciones reivindiquen su valor de servicio público como elemento diferencial. En este escenario, y desde el punto de vista del principio de proximidad que rige históricamente la acción de los medios públicos de ámbito inferior al estatal, el objetivo de este artículo es estudiar qué papel ocupa esta proximidad en la definición de valor del sistema audiovisual público regional español y alemán. Para ello, se ha aplicado un análisis documental, en el que se ha analizado tanto la legislación que regula a las radiotelevisiónes públicas autonómicas españolas (n=12) y a las regionales alemanas (n=9) como la literatura gris correspondiente a su acción en el trienio 2019-2021. Los resultados de la investigación manifiestan que el principio de proximidad continúa presente en la misión de estas corporaciones, atravesando de forma transversal el conjunto de valores que las guían, tales como la participación ciudadana, la alfabetización mediática, la diversidad o la cooperación, con la misión última de vertebrar socialmente el territorio. Así, esta proximidad se construye a partir de la idea de regionalidad, propia del ámbito de actuación de estas corporaciones públicas, articulada en tres dimensiones: física, emocional y económica. Para ello, las radiotelevisiónes regionales de servicio público se sirven tanto de la programación como de los modelos de gobernanza y de las fuentes de producción propias y externas.

Abstract

The crisis of legitimacy faced by public media in the current media ecosystem, dominated by transnational platforms of private capital, leads these corporations to the need to claim their public service value as a distinctive one. In this context, and from the point of view of the proximity principle that historically governs the action of public media below the state level, the aim of this article is to study the role of this proximity in defining the value of the Spanish and German regional public audiovisual system. For this purpose, a documentary analysis has been applied in which the legislation regulating Spanish regional public broadcasters (n=12) and the German regional ones (n=9) but also the grey literature corresponding to their action in the three-year period 2019-2021 have been analysed. The results of the research show that the principle of proximity continues to be present in the mission of these corporations, transversely crossing the set of values that guide them, such as citizen participation, media literacy, diversity or cooperation, with the ultimate mission of socially structuring the territory. Thus, this proximity is built on the idea of regionality, specific to the scope of action of these public corporations, articulated in three dimensions: physical, emotional, and economic. To this end, regional public service media rely on both programming and governance models, as well as their own and external production sources.

Autoras

Azahara Cañedo [azahara.canedo@uclm.es] es Profesora Contratada Doctora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Castilla-La Mancha, donde forma parte del grupo de investigación Comunicación Pública: Poder, Derecho y Mensaje (COMPUBLIC). Doctora en Investigación en Medios de Comunicación, en su trayectoria académica ha forjado un perfil especializado en el estudio de las industrias culturales audiovisuales, especialmente la televisión pública.

Marta Rodríguez-Castro [m.rodriguez.castro@usc.gal] es Profesora Ayudante Doctora del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidade de Santiago de Compostela, donde forma parte del grupo de investigación Novos Medios. Doctora en Comunicación e Información Contemporánea, sus principales líneas de investigación incluyen el estudio de la regulación, la gobernanza y el valor público de los medios de comunicación públicos europeos.

Créditos

Este artículo forma parte de los resultados del proyecto «Medios audiovisuales públicos ante el ecosistema de las plataformas: modelos de gestión y evaluación del valor público de referencia para España» (PID2021-122386OB-I00), financiado por el MCIN, AEI y FEDER, UE, para el período 2022-2025.

1. Introducción

La crisis histórica del servicio audiovisual público (SAP) se ha incrementado por el crecimiento de la competencia multiplataforma con operadores privados que ejercen un poder transnacional (Martin, 2021; Donders, 2021). A la falta de credibilidad, ataques neoliberales, reducción presupuestaria, o envejecimiento de las audiencias, se suma la fragmentación de sus públicos y la obligación a cooperar con plataformas (Larrondo-Ureta, 2016; D'Arma, Raats y Steemer, 2021; Cañedo y Segovia, 2022). Sin embargo, en este contexto, el reclamo de contenidos de proximidad que reivindiquen las idiosincrasias locales emerge como oportunidad y reivindica el hecho diferencial de estas corporaciones como una necesidad urgente, ejecutada a partir de su estrategia de valor público (Túñez-Lopez, Campos-Freire y Rodríguez-Castro, 2021; Campos-Freire, 2021).

Aunque difiere en función del contexto, el valor público como paradigma de gestión guía la acción diaria de cada vez más medios públicos europeos (Gransow, 2018; Cañedo, Rodríguez-Castro y López-Cepeda; 2022). Con mayor peso en el caso de las corporaciones estatales, son tímidos los pasos adoptados en los espacios subestatales (Collins, 2007; Moe y Van den Bulck, 2014; Mazzucato et al., 2020). Por ello, desde la Economía Política de la Comunicación, esta investigación se plantea como objetivo general estudiar qué papel ocupa la dimensión de proximidad en la definición de valor del sistema audiovisual público (SAP) en Europa. En concreto, se realiza el estudio de caso comparado del SAP regional de España y Alemania ya que las características comunes de ambos modelos permiten tanto su comparación como la validación de resultados (Moragas, Garitaonandía y López, 1999).

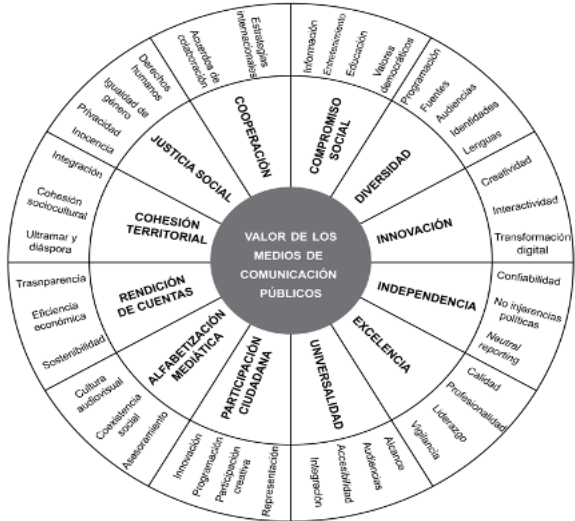
1.1. El valor público como paradigma de gestión

El concepto de valor público fue acuñado por Mark Moore (1995) quien, sin proponer una conceptualización clara, entendía que este era el objetivo al que debían aspirar los gestores públicos. Su trabajo supuso el desarrollo de un nuevo paradigma de gestión: la gestión del valor público (O'Flynn, 2007; Liddle, 2017). Estudios posteriores lo entienden como una construcción multidimensional y de constante adaptación, dadas la naturaleza cambiante de la ciudadanía y las fluctuaciones en los objetivos perseguidos (Crosby, 't Hart y Torfing, 2017; Torfing et al., 2021). Para Mariana Mazzucato (2018), la clave del valor público es su capacidad para hacer que pasen cosas, de manera alternativa a la tradicional, que satisfagan las necesidades ciudadanas emergentes.

El paradigma fue adaptado por el SAP en el contexto de la digitalización, en un ambiente de ataques neoliberales (Brevini, 2013). La corporación británica, BBC, fue pionera en asumirlo como eje, para legitimarse y como guía para su actuación (Collins, 2007; Mazzucato et al., 2020). Así, señala que existe para crear valor público, al que entiende desde una triple dimensión: individual, social y económica

(BBC, 2004). Recientemente, otras corporaciones han comenzado a trabajar en sus propias estrategias de valor público (Gransow, 2018) mientras que en la Academia, los esfuerzos por conceptualizarlo continúan (Donders y Van den Bulck, 2016; Moe y Van den Bulck, 2014; Túñez-López, Campos-Freire y Rodríguez-Castro, 2021). Destacamos el trabajo de Cañedo, Rodríguez-Castro y López-Cepeda (2022), pionero en proponer una conceptualización en el espacio europeo a partir de doce componentes mutables que se integran de manera diversa en la definición del valor (Figura 1).

Figura 1. Valor de los medios públicos europeos



Fuente: Cañedo, Rodríguez-Castro y López-Cepeda (2022)

Esta propuesta partía de la necesidad de establecer un marco de referencia que pudiese adaptarse tanto a nuevos valores emergentes como a las especificidades de cada contexto. Así, entre las doce dimensiones del valor público enumeradas en la propuesta de Cañedo, Rodríguez-Castro y López-Cepeda (2022) no se incluye una de las grandes protagonistas en sistemas mediáticos con organismos públicos que operan en un nivel inferior al estatal: la proximidad. Partimos de la idea de que la proximidad debe entenderse como un valor transversal que influye en cómo el SAP regional y/o local entiende y aplica el conjunto de dimensiones del valor público.

DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/adcomunica.7160>

1.2. El principio de proximidad en comunicación

La comunicación de proximidad en el ámbito radiotelevisivo refiere a un modelo de emisora en el que se genera un espacio compartido con los receptores (Moragas, Garitaonandia y López, 1999), a través de una programación diversa que refleja la realidad y experiencia diaria de los territorios (Fastrez y Meyer, 1999; Prado, 2004). Estudios previos coinciden en que los medios de proximidad son vertebradores de la sociedad, difusores de información y cultura, y garantes del pluralismo (Miguel-de-Bustos y Zallo en Nerekan Umaran et al., 2015). Elementos altamente vinculados con los medios públicos europeos, en los que la atención a la proximidad cultural (Straubhaar, 2007; Martori, 2019), que marca la preferencia de la audiencia por el consumo de contenidos cercanos, forma parte de su función de servicio público (Campos-Freire, 2021).

Así, a pesar de la variedad estructural del SAP regional europeo, estas corporaciones coinciden en operar desde la proximidad (López-García et al., 2016; Marzal-Felici, López-Rabadán e Izquierdo-Castillo, 2017). Emili Prado (2004) confirma, además, que son los únicos operadores que reflejan a las ciudadanías minoritarias. En este sentido, ofrecen contenidos que no tienen cabida en radiotelevisión de ámbito estatal e incentivan económicamente al territorio (Campos-Freire, 2021). Destaca también la atención histórica preferente a la información de proximidad como valor programático diferencial (Moragas, Garitaonandia y López, 1999). Un tipo de contenido ligado al propio ejercicio del periodismo como actividad social (Huxford, 2007), que favorece la participación ciudadana tanto en los medios (Marzal-Felici, López-Olano y Soler-Campillo, 2021; Marzal-Felici, Moriano, Fieiras-Ceide, Vaz-Álvarez y Loriguillo-López, 2022) como en la actividad política y aborda la información crítica en temas como educación, economía o salud (Napoli et al., 2017; Jenkins y Nielsen, 2020).

En base a esta revisión teórica previa, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

PII: ¿Qué papel juega la proximidad en la conceptualización del valor público que opera en las radiotelevisión regionales públicas de España y Alemania?

2. Metodología

Se ha realizado un estudio de caso comparado entre las corporaciones públicas regionales de España y Alemania. Esta técnica es recomendable ya que la investigación planteada busca responder a una inquietud vinculada al presente, en términos de cómo o por qué, y la respuesta requiere de una descripción en profundidad del fenómeno social (Yin, 2015). Además, la evidencia que resulta de la comparación de más de un caso de estudio es considerada más convincente y

aumenta la solidez de los resultados. El análisis comprende el estudio de 21 corporaciones, doce españolas y nueve alemanas (Tabla I).

La selección de los casos, ya ejecutada en estudios previos (Rivas-de-Roca, 2021), se justifica en un triple motivo. Primero, porque constituyen los ejemplos de radiotelevisión de proximidad más descentralizados de Europa, configurados por operadores autónomos e independientes entre sí cuya gobernanza se vincula con los parlamentos regionales (Moragas, Garitaonandía y López, 1999). Segundo, porque la actuación de estas corporaciones se articula en espacios de cooperación empresarial, como es el caso de la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicas (FORTA) en España; o del Consorcio de instituciones públicas de radiodifusión de la República Federal de Alemania (ARD -*Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland*-) en Alemania. Tercero, en ambos casos existe una consolidación del sistema de medios públicos regionales.

Tabla I. Corporaciones objeto de estudio

País	Asociación / Consorcio	Corporación (Acrónimo)
España	FORTA	Euskal Irrati Telebista (EiTB) Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) Corporación Radio e Televisión de Galicia (CRTVG) Radio y Televisión de Andalucía (RTVA) Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació (CVMC) Radio Televisión Madrid (RTVM) Ente Público Radiotelevisión Canaria (RTVC) Ente Público de Radio y Televisión autonómico de Castilla-La Mancha (CMM) Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears (IB3) Radiotelevisión del Principado de Asturias (RTPA) Corporación Aragonesa de Radio y Televisión (CARTV) Radiotelevisión de la Región de Murcia (RTRM)
Alemania	ARD	Bayerischer Rundfunk (BR) Hessischer Rundfunk (HR) Mitteldeutscher Rundfunk (MDR) Norddeutscher Rundfunk (NDR) Radio Bremen (RB) Rundfunk Berlin-Brandenburg (RBB) Saarländischer Rundfunk (SR) Südwestrundfunk (SWR) Westdeutscher Rundfunk (WDR) Deutsche Welle (DW)

Fuente: elaboración propia

Partiendo de un método de investigación cualitativo, la técnica de investigación utilizada fue el análisis documental (Karppinen y Moe, 2019), a partir del estudio de fuentes primarias. En concreto, de la regulación vigente de estas corporaciones y de la literatura gris (informes de actividad, planes estratégicos, informes de auditoría y cuentas) y otra información corporativa expuesta en la página web de estas corporaciones para el trienio 2019-2021. En total, se han examinado 139 documentos. La información obtenida fue codificada a partir de una ficha de análisis de los elementos constituyentes de valor público identificados por Cañedo, Rodríguez-Castro y López-Cepeda (2022) en su propuesta de conceptualización del valor público. Sobre estas fichas se aplicó un análisis temático, siguiendo el modelo metodológico propuesto por Braun y Clarke (2021), que permitió identificar y ordenar los temas expuestos en la sección de resultados. Con todo, se señala que el principal problema metodológico ha sido la falta de sistematización por parte de estas corporaciones a la hora de elaborar sus memorias de actividad y ponerlas a disposición del público, especialmente en el caso español. Por este motivo, es posible que los resultados no incluyan todas las actuaciones realizadas durante el periodo estudiado, aunque sí todas las identificadas en la documentación accesible.

3. Resultados

3.1. El caso español

En el caso de las corporaciones de la FORTA, el principio de proximidad se vincula al conjunto de su definición de valor público, principalmente a través de la diversidad, en términos de contenidos y de fuentes de producción. Sobre la premisa de la construcción de un espacio de comunicación propio, las normas reguladoras convierten a la idiosincrasia territorial en su hecho diferencial de actuación.

3.1.1. La proximidad como pauta en los contenidos ofertados

La programación autonómica refleja la proximidad en una triple dimensión. Primero, es reflejo y promueve la identidad cultural regional, tanto a través de la diversidad lingüística como por la obligada representación en pantalla de la diversidad identitaria. Enlaza en este sentido con el componente de la participación ciudadana, reflejada en su dimensión discursiva y creativa. Algunos ejemplos son los programas *A tu què t'importa* (CVMC), que recorre la comunidad valenciana en busca de preguntas de los ciudadanos sobre temáticas de actualidad (CVMC, 2020), o *Esta es mi tierra* (CARTV), que promueve la interacción a través de cuestiones meteorológicas (CARTV, 2021). Referente también a la participación, destaca la proximidad presente en la gobernanza a través de la composición de los consejos asesores, en los que se identifican agentes territoriales como representantes de la sociedad civil. Es el caso de representantes de sindicatos (e.g. An-

dalucía, Ley 18/2007) Academias de la lengua (e.g. Generalitat Valenciana, Llei 6/2016), Universidades autonómicas (e.g. Comunidad de Madrid, Ley 8/2015), Consejos escolares o de la Juventud (e.g. Canarias, Ley 13/2014), Institutos de la Mujer (e.g. Aragón, Ley 4/2016), y una diversidad de asociaciones de usuarios o profesionales (e.g. Asturias, Ley 8/2014). En cada corporación, la composición se adecúa a la idiosincrasia autonómica propia.

Segundo, las corporaciones autonómicas vertebran socialmente al territorio mediante la construcción de la conciencia colectiva y el sentimiento de pertenencia a la colectividad, tanto en el espacio físico autonómico como en las comunidades en la diáspora. Esta vertebración se refleja también en el obligado respeto a los Estatutos de autonomía, norma rectora de la comunidad autónoma, y al reflejo del pluralismo ideológico, político, cultural y social. En esta línea, además, es clave la apuesta por la alfabetización mediática de proximidad. Destacan el caso andaluz, en el que se obliga a la corporación pública a contribuir al conocimiento de las instituciones andaluzas (Andalucía, Ley 18/2007), o el caso valenciano, que establece estrategias de colaboración entre la consejería de educación autonómica y la corporación de medios públicos, tanto para la producción de contenidos educativos infantiles y juveniles como para la elaboración de contenido audiovisual al servicio de educadores (Generalitat Valenciana, Llei 6/2016). En otros espacios se identifica la emisión de programas de entretenimiento que buscan alfabetizar sobre la comunidad autónoma. Es el caso, por ejemplo, de los programas *El Picu* (RTPA) o *Soy quien más sabe de la región* (CMM), en los que, mediante el formato de concurso cultural, se difunde conocimiento sobre la realidad regional.

Tercero, se localiza en el contenido informativo de proximidad el hecho diferenciador de la actuación de estas corporaciones públicas. Se entiende a este contenido como un valor patrimonial de la sociedad autonómica, que contribuye al asentamiento de una memoria colectiva. La literatura gris destaca la apuesta por la información de actualidad generalista, principalmente a partir del macrogénero *Infoshow*, que convierte al ciudadano anónimo en protagonista. Algunos ejemplos son las adaptaciones del formato de reporteros que viajan por el mundo buscando testimonios de residentes en el extranjero (e.g. *Madrileños por el mundo* -RTVM-), los programas de variedades sobre la actualidad diaria (e.g. *Quédate conmigo* -RTRM-) o los que recorren las fiestas populares (e.g. *Andalucía de fiesta* -RTVA-). Estos últimos, además, cumplen con el cometido de promocionar la identidad cultural autonómica. También en los contenidos deportivos la proximidad se vuelve clave. Así, estas corporaciones apuestan tanto por la cobertura noticiosa del deporte regional en sus informativos como por la retransmisión de competiciones deportivas minoritarias que no tienen cabida en los medios de ámbito estatal (e.g. la San Silvestre Vallecana -RTVM-, el Descenso Internacional del Sella -RTPA-, o la Vuelta Ciclista a la Región de Murcia -RTRM-).

3.1.2. La información de proximidad como sostén del valor público

Los resultados de la investigación identifican dos momentos informativos en los que el SAP autonómico es esencial: los procesos electorales autonómicos y las situaciones de emergencia. En el caso de los primeros, es habitual la puesta en marcha de dispositivos especiales que alcanzan altos índices de audiencia (e.g. EiTb, 2020 y 2021a; RTVA, 2020; RTVM, 2020). En estas programaciones se incluyen tanto entrevistas y debates de candidatos como retransmisiones informativas y programas especiales en jornadas electorales. En estos procesos el valor del servicio público es clave por la exigida neutralidad informativa que requiere el derecho de la ciudadanía a votar libre de condicionantes.

Sobre las situaciones de emergencia, durante el período estudiado destaca la crisis generada durante la pandemia de Covid-19. La documentación del año 2020 evidencia la responsabilidad asumida por las corporaciones de la FORTA en su cumplimiento del servicio público e identifica una triple articulación en términos de proximidad: física, emocional y económica. A nivel físico, se apuesta por la información cercana al ciudadano, con una actualización constante sobre el avance de la pandemia en el espacio autonómico. Así, se pusieron en marcha espacios específicos, como *Madrid frente al coronavirus* (RTVM), consolidado en *prime-time* y que más allá de ser un programa informativo actuaba a modo de consultorio de la ciudadanía (RTVM, 2021). Otro ejemplo fue la adaptación a la nueva situación del informativo infantil de la corporación catalana, *InfoK* (CCMA), mediante la realización de programas especiales y el fomento de la participación de los niños catalanes desde sus propios hogares (CCMA, 2021).

En la dimensión emocional, se reconoce el acompañamiento ofrecido por las corporaciones autonómicas en momentos de incertidumbre. Así lo señala la corporación vasca al referirse al programa *Adinberri* (EiTb), un formato para personas mayores cuyo objetivo era ejercitar la salud emocional y física (EiTb, 2021b). También las pildoras informativas *Consellos para levar ben a corentena* o la campaña *Non estades sós* (CRTVG) que emitía mensajes de ánimo de rostros conocidos de la cadena (CRTVG, 2021b). Además, la articulación emocional del valor público, en términos de proximidad, se cumplió también con la emisión de contenidos de alfabetización que suplían las carencias educativas consecuencia del cierre de los colegios. La apuesta más importante al respecto la hizo la CCMA, la única autonómica que cuenta con un canal infantil en su transmisión hertziana, que puso en marcha contenidos como *Avui aprenem*, una serie de pildoras educativas infantiles, o *Popap*, una escuela radiofónica (CCMA, 2021).

A nivel económico, el apoyo al tejido empresarial se extendió al conjunto del sector. Así, RTVM, en colaboración con la Consejería de Economía, Empleo y Competitividad, ofreció espacios publicitarios en televisión y radio a las pymes y autónomos madrileños afectados por la pandemia (RTVM, 2021). Por su parte, la

corporación gallega lanzó la campaña #Apoiémonos/#Apoiémolos, cuyo objetivo era reactivar el consumo de proximidad para paliar los efectos que había tenido la obligada cuarentena en el comercio gallego (CRTVG, 2021). Destacan también iniciativas incentivadoras del turismo de proximidad como *De Propio* (CARTV), que incluso se convirtió en uno de los contenidos más vistos de la parrilla aragonesa (CARTV, 2021). Si bien, esta promoción ya estaba presente con anterioridad en el SAP autonómico. Por ejemplo, los programas *Ruta 179* (RTVM), *Castilla-La Mancha me gusta* (CMM) o *Destino Andalucía* (RTVA), en los que reporteros recorren los municipios autonómicos informando de la oferta de gastronomía, ocio y turismo regional.

Esta triple articulación se produce también en situaciones de emergencia autonómicas concretas, como las DANAs que afectaron a la Región de Murcia en 2019 o la erupción del volcán Cumbre Vieja de La Palma en 2021. En ambos casos el suministro de información actualizada fue constante y obligó a alterar los ritmos de producción de los Servicios Informativos de las corporaciones (RTVM, 2020; RTVC, 2021a). Destaca la cobertura canaria en el contexto del volcán, que le ha llevado a obtener varios premios como el Ondas 2021, el premio APM a la mejor labor periodística 2021 o el Premio Nacional de Televisión 2022, que destacan la vocación de servicio público. Prueba de ello fue el suministro gratuito de la señal en directo a otros operadores y su emisión ininterrumpida a través de internet, o la organización del programa especial *Todos con La Palma* (RTVC), distribuido a la FORTA y a la Alianza Informativa Latinoamericana (RTVC, 2021b).

3.1.3. El impulso del audiovisual de proximidad dentro y fuera del territorio

La proximidad refiere también a las fuentes de producción. Las regulaciones contemplan una línea de acción basada en la inversión económica para contratar con empresas regionales y desarrollar la industria audiovisual autonómica, con atención al fomento de la creatividad. Esta acción va ligada a otras dos. Por un lado, a la formación de los profesionales audiovisuales autonómicos. Si bien, la literatura gris analizada sólo refiere a la acción de firma de convenios entre estas corporaciones y las universidades públicas para la contratación de becarios en formación (e.g. RTVM, 2020; CCMA, 2021; CRTVG, 2021).

Por otro lado, a la difusión de la producción regional. Destacan los acuerdos establecidos con plataformas como Netflix o Amazon para difundir contenidos autonómicos, incluso en lengua propia. Es el caso de la serie *O Sabor das Margaridas*, estrenada en la televisión gallega en 2018 y en Netflix en 2019, convirtiéndose en la primera serie de ficción gallega en lengua gallega emitida en la plataforma (CRTVG, 2020 y 2021a). Estas alianzas también se extienden al interior de la comunidad autónoma, mediante diversas cooperaciones. Subrayamos la coproducción de contenidos con productoras autonómicas y la creación de redes audiovisuales con

otros agentes territoriales (e.g. RTVM, 2017; CCMA, 2020; CRTVG, 2021; EPRTVIB, 2021), además de acciones puntuales, como el apoyo de RTVM a la organización de la Semana del Cortometraje de la Comunidad Autónoma de Madrid (RTVM, 2021) o el patrocinio de RTPA a dos premios asturianos en el Festival Internacional de Cine de Xixón (RTPA, s.f.).

3.2. El caso alemán

El SAP alemán está anclado en la tradición descentralizada del país y se basa en las estrategias de colaboración entre las corporaciones públicas regionales en el marco de la ARD, que gestiona los principales canales de radio y televisión a nivel estatal. También la ZDF fue creada a partir de la colaboración entre los *Länder*. Así, en Alemania la proximidad es el principio estructural que vertebra todo el SAP.

3.2.1. La cooperación, en el ADN del servicio audiovisual público alemán

La cooperación emerge como uno de los componentes destacados del valor público en el caso alemán, articulada en tres niveles: con otras radiotelevisiónes públicas; con otras empresas de comunicación; y con otros agentes territoriales, independientemente del sector. En relación al primero, las leyes recogen la obligación de cooperar con las demás emisoras alemanas en todos los ámbitos que requieran la realización conjunta de tareas. Algunas, como la NDR, también hacen mención a la posibilidad de colaborar con otros medios públicos europeos para impulsar programas internacionales (Hamburgo, Mecklemburgo-Pomerania Occidental, Baja Sajonia y Schleswig-Holstein, 2021). En este tejido de consolidación de sinergias, la proximidad juega un papel esencial. La SR, por ejemplo, tiene entre sus objetivos fomentar la cooperación francoalemana, dada su integración en la denominada 'Gran Región', una zona transfronteriza en la que converge con Francia, Luxemburgo y Valonia. Así, en sus informes corporativos (SR, 2020), incide en la necesidad de reforzar la cohesión en este espacio y en plasmar la vecindad tanto a través de la cobertura periodística más allá de las fronteras del *Land* como mediante la representación en la programación de las tres culturas.

En el nivel de cooperación con otras empresas del mercado de la comunicación, leyes como la de la RBB (Berlín y Brandemburgo, 2013) recogen la posibilidad de colaborar con otros medios comerciales siempre que dicha relación tenga como objetivo el cumplimiento del servicio público. La WDR (Renania del Norte-Westfalia, 2021) también hace referencia a la obligación de que estas colaboraciones con terceros se hagan siempre teniendo en cuenta principios como la diversidad de opiniones y la no discriminación. Por su parte, la HR (2021), se define como un socio fiable, además de para la ciudadanía de Hesse y para su cuadro de personal, como cliente dentro del mercado de los medios de comunicación.

En el último nivel, la cooperación con organismos e instituciones no vinculados al sector audiovisual, la importancia de este eje quedó patente durante la pandemia de Covid-19, cuando los medios públicos de los *Länder* se volcaron en el apoyo al sector cultural. Encontramos iniciativas como *KulturBühne* (Escenario de la cultura) de la BR (2021), que intensificó su relación con los teatros de la región, *la hr Comedy Marathon - 24 Stunden Live* (Maratón de comedia de la HR - 24 horas en directo), en apoyo a los profesionales de la comedia (HR, 2021), o la plataforma *Corona Culture Club*, impulsada por la SR (2020), un escenario virtual que permitió que artistas de la región difundieran sus trabajos a pesar de la cuarentena.

3.2.2. Conjugar la diversidad y la integración en términos de proximidad

El análisis pone también de manifiesto la conexión entre el principio de proximidad y la diversidad. El ejemplo más directo lo encontramos en la participación ciudadana en los órganos de gobernanza de los medios públicos regionales alemanes. Al igual que en el caso español, la estructura cuenta con un órgano de supervisión, el Consejo de Radiodifusión (*Runkfunkrat*), que aspira a representar a los sectores sociales de las regiones alemanas. Su composición, que puede variar en términos cuantitativos desde los 29 miembros de la RBB hasta los 71 de la SWR, representa a los distintos grupos culturales, religiosos, sociales y políticos relevantes en el *Land* o en los *Länder* correspondientes.

Esta aspiración a representar de la forma más fiel posible a la ciudadanía territorial se traslada también a las políticas de recursos humanos. La SR (2020) afirma que su región, Halberg, se caracteriza por su diversidad y ausencia de prejuicios, por lo que se constituye como una empresa diversa, abierta y justa, en la que todos los empleados tienen el mismo valor, independientemente de su sexo, identidad de género, nacionalidad, origen étnico, religión, discapacidad, edad, orientación sexual u origen social. Así, la SR presta especial atención a cuestiones de diversidad en los procesos de selección de personal. También con el objetivo de representar la diversidad, esta vez en términos de género y orientación sexual, la WDR (2021) cuenta desde el 2017 con la red *queer@wdr*, dirigida a reconocerla como una empresa LGBTQ•friendly, proporcionando información sobre oportunidades de trabajo y formación.

En los contenidos, las radiotelevisión de la ARD también enfatizan el valor de la diversidad. La HR (2021) considera que su programación es tan diversa como el propio estado de Hesse y su población. La corporación define esa diversidad como la coexistencia de diferencias a través de toda su programación, de tal forma que el conjunto de la ciudadanía pueda verse representada en ella. Algunas emisoras, como la WDR (2021), ponen el acento en la necesidad, como servicio público, de fomentar la integración social de los inmigrantes, un colectivo tradicionalmente poco representado, tanto en los contenidos como en las propias redacciones. De

forma transversal, además, conviene destacar también la importancia que buena parte del SAP regional alemán concede a la diversidad lingüística, aunque esta sea mucho más débil que en las televisiones autonómicas españolas con lengua propia. Así lo recogen las leyes de la NDR (Hamburgo, Mecklemburgo-Pomerania Occidental, Baja Sajonia y Schleswig-Holstein, 2021), la RBB (Berlín y Brandemburgo, 2013) o la de Radio Bremen (Bremen, 2021), que incluso apela a las obligaciones derivadas de la Carta Europea de las Lenguas Regionales o Minoritarias.

3.2.3. El carácter regional como una de las dimensiones del valor público de la ARD

La proximidad, entendida como regionalidad, es una de las ocho dimensiones del valor público propuestas por la ARD (2021), que considera que sus emisoras contribuyen al federalismo y transmiten hogar e identidad, además de ser el principal altavoz de la cultura y la vida en las regiones alemanas. El principio se destaca también dentro de las definiciones de valor público individuales. Es el caso de la BR (2021), que destaca el valor que aporta a Baviera en términos de identidad, tradición y cambio; o de la HR (2021), que se considera un socio fiable para Hesse. En este sentido, la proximidad se concibe no sólo como la cercanía física al territorio, sino también como una proximidad emocional que enfatiza la pertenencia comunitaria de los medios públicos. Así se plasma en campañas como *#WirSindDeins* (*#SomosTuyos*) o *#mittendrin* (*#enelcentro*), ambas promovidas desde la ARD. Destaca la última como una acción en la que, a partir del relato de la experiencia de ciudadanos anónimos, se visibilizó la importancia de las emisoras de la ARD en la provisión de información regional y en el fomento de unos medios de proximidad.

Como ocurriera en el caso español, la proximidad emocional se realizó en la pandemia de Covid-19. Durante los meses de cuarentena los medios regionales alemanes enfatizaron el sentimiento de pertenencia y arraigo comunitario tanto a través de su programación como del impulso de iniciativas solidarias, como *Herzenssache* (Cuestiones del corazón), dirigida a recaudar fondos para apoyar a la infancia regional en situaciones vulnerables (SR, 2020). En esta línea, se incide en la revalorización regional de los medios públicos durante la pandemia, reforzando la confianza depositada por las audiencias a la hora de informarse y enfatizando, por tanto, la importancia de la información de proximidad, de calidad, rigurosa e independiente (BR, 2021; HR, 2021; WDR, 2021).

Por otra parte, la proximidad puede entenderse también ligada a la sostenibilidad. Las corporaciones de la ARD están apostando por el desarrollo de estrategias respetuosas con el medio ambiente, desde la gestión de la empresa hasta la organización de las grabaciones. Así, dentro de los parámetros para reducir las emisiones de CO₂ de las grabaciones, la SWR (s.f.) recomienda optar por localizaciones de proximidad, de tal forma que se reduzca el impacto ecológico derivado del transporte.

4. Conclusiones

Esta investigación ha analizado la configuración del valor en el SAP regional de España y Alemania a partir de la vinculación de su acción con el principio de proximidad. Investigación previa señala que el valor público es una cuestión clave en la definición de la misión de los medios públicos, aunque escasa atención se ha prestado a la realidad de los espacios subestatales (Moe y Van den Bulck, 2014; Mazzucato et al., 2020; Túniz-López, Campos-Freire y Rodríguez-Castro, 2021; Cañedo, Rodríguez-Castro y López-Cepeda, 2022). Por ello, la contribución teórica de esta investigación reside en la atención a estas corporaciones regionales, único reflejo mediático de las ciudadanías minoritarias, a partir del estudio de caso comparado de las corporaciones de la FORTA y la ARD.

El análisis constata que el principio de proximidad está presente en la misión de estas corporaciones, atravesando transversalmente el valor público que las guía en su objetivo común de vertebrar el territorio. Al respecto, su concepción se erige sobre la idea de regionalidad, explícitamente referida en el caso alemán e inferida en el español. Es más, en el caso alemán, la proximidad no refiere solo a la atención a la idiosincrasia propia sino que, en línea con una concepción menos excluyente de la diversidad, especifica la integración social de las comunidades inmigrantes residentes en el territorio. Además, ya no se establece únicamente a través de la programación (Fastrez y Meyer, 1999), sino que atañe también a la gobernanza y las fuentes de producción.

Respecto a estas últimas, tanto en lo referente a la composición laboral como a la contratación de proveedores, la proximidad se decodifica como impulsora de la creatividad regional y escaparate de esta al mundo. Una labor realizada a través de estrategias de cooperación en ambos casos, aunque más instauradas en el caso alemán, donde forman parte del ADN de las corporaciones. Esta cooperación se construye en tres niveles: a) entre radiotelevisiónes públicas, b) con otros medios de comunicación, y c) con otras empresas del sector. En todos los casos cumpliendo con el servicio público encomendado. Destacamos la colaboración público-privada como una vía de reivindicación de la proximidad en un espacio mediático dominado por los conglomerados transnacionales norteamericanos. Además, como elemento emergente, subrayamos la apuesta alemana por la contratación sostenible de proveedores de proximidad. Una medida que sería interesante importar al caso español.

En cuanto a la gobernanza, esta se configura sobre la base de la participación ciudadana, elemento importante del valor del SAP europeo (Cañedo, Rodríguez-Castro y López-Cepeda, 2022) y base rectora de las sociedades democráticas. En este sentido, las normativas entienden la composición de estos órganos como reflejo de la sociedad representada, lo que conlleva que la diversidad sea la norma de constitución de estos.

Referente a la programación, se cumple con dos funciones principales: la de contribuir a la alfabetización mediática de proximidad y la de emitir información de proximidad, en línea con la investigación previa (Moragas, Garitaonandia y López, 1999; Miguel-de-Bustos y Zallo en Nerekan Umaran et al., 2015). Si bien, nuestro estudio va más allá al confirmar que esta programación no es solo reflejo social del presente regional, sino que constituye un valor patrimonial que la configura como elemento de memoria colectiva. Una misión que se acentúa en el contexto multiplataforma, dadas las posibilidades de conservación y difusión de contenidos de archivo.

Otro de nuestros aportes es que se confirma la imprescindibilidad de los contenidos de estas corporaciones en situaciones que requieren de la unidad social y de la puesta en práctica de valores mediáticos distintivos. En estos casos, la regionalidad alcanza su máximo exponente, reforzando el principio de proximidad a través de una triple articulación: física, emocional y económica. Así se ha confirmado durante la pandemia de Covid-19, que afectó a España y Alemania, pero también en sucesos puntuales como la erupción del volcán en La Palma. Además, se confirma que la teoría de la proximidad cultural (Straubhaar, 2007) sigue vigente, especialmente en estos contextos de crisis, cuando se evidencia la confianza de las audiencias en los medios públicos regionales como principales agentes informativos.

Referencias

Andalucía. Ley 18/2007, de 17 de diciembre, de la radio y televisión de titularidad autonómica gestionada por la Agencia Pública Empresarial de la Radio y Televisión de Andalucía (RTVA).

Aragón. Ley 4/2016, de 19 de mayo, de modificación de la Ley 8/1987, de 15 de abril, de creación, organización y control parlamentario de la Corporación Aragonesa de Radio y Televisión.

ARD (2021). Unser Beitrag zum Gemeinwohl (Public Value). Consultado el 7 de julio de 2023 en <https://www.ard.de/die-ard/ARD-Unser-Beitrag-zum-Gemeinwohl-Public-Value-100/>

Asturias. Ley 8/2014, de 17 de julio, de segunda reestructuración del sector público autonómico.

BBC (2004). Building Public Value. Renewing the BBC for the Digital World. Consultado el 7 de julio de 2023 en <https://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/policies/pdf/bpv.pdf>

Berlín y Brandemburgo (2013). Staatsvertrag über die Errichtung einer gemeinsamen Rundfunkanstalt der Länder Berlin und Brandenburg.

- BR (2021). Geschäftsbericht des Bayerischen Rundfunks 2020.
- Bremen (2021). Bekanntmachung der Neufassung des Radio-Bremen-Gesetzes (RBG).
- Brevini, Benedetta (2013). European commission media policy and its pro-market inclination: the revised 2009 communication on state aid to PSB and its restraining effect on PSB online. En: *European Journal of Communication*, vol. 28, n° 2, 183–197.
- Braun, Virginia y Clarke, Victoria (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Sage.
- Campos-Freire, Francisco (coord.) (2021). Estudio de la situación y tendencia de los medios audiovisuales públicos europeos ante la sociedad digital. USC / FORTA. Canarias. Ley 13/2014, de 26 de diciembre, de Radio y Televisión Públicas de la Comunidad Autónoma de Canarias.
- Cañedo, Azahara; Rodríguez-Castro, Marta y López-Cepeda, Ana María (2022). Distilling the value of public service media: Towards a tenable conceptualization in the European framework. En: *European Journal of Communication*, vol. 37, n° 6, 586-605. <https://doi.org/10.1177/02673231221090777>
- Cañedo, Azahara y Segovia, Ana Isabel (2022). La plataformización de los medios de comunicación de servicio público. Una reflexión desde la Economía Política de la Comunicación. En: Goyanes, M. y M. Campos-Rueda (eds). *Gestión de medios públicos en el entorno digital. Nuevos valores, estrategias multiplataforma e internet de servicio público*. Valencia: Tirant Humanidades.
- CARTV (2021). Memoria 2020.
- CCMA (2020). Mandat marc del sistema públic audiovisual per al període 2020-2026.
- CCMA (2021). Memòria anual d'activitats 2020.
- Collins, Richard (2007). The BBC and “public value”. En: *MyK Medien y Kommunikationswissenschaft*, vol. 55, n° 2, 164-184. DOI: <https://doi.org/10.5771/1615-634x-2007-2-164>.
- Comunidad de Madrid. Ley 8/2015, de 28 de diciembre, de Radio Televisión Madrid.
- Crosby, Barbara; ‘t Hart, Paul y Torfing, Jacob (2017). Public Value Creation Through Collaborative Innovation. En: *Public Management Review*, vol. 19, n° 5, 655–669. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- CVMC (2020). Memòria anual 2019.
- CRTVG (2020). Memoria de Servizio Público 2019.
- CRTVG (2021a). Memoria de Servizio Público 2020. CRTVG (2021b). Estado de Información non Financiera do Exercicio 2020.

D'Arma, Alessandro;Raats, Tim y Steemers, Jeanette (2021). Public service media in the age of SVoDs: A comparative study of PSM strategic responses in Flanders, Italy, and the UK. En: *Media, Culture & Society*, vol.43, n° 4, 682–700. DOI: <https://doi.org/10.1177/0163443720972909>

Donders, Karen (2021). *Public Service Media in Europe. Law, Theory and Practice*. Londres: Routledge.

Donders, Karen y Van den Bulck, Hilde (2016). Decline and Fall of Public Service Media Values in the International Content Acquisition Market: An Analysis of Small Public Broadcasters Acquiring BBC Worldwide Content. En: *European Journal of Communication*, vol.31, n° 3, 299–316. DOI: <https://doi.org/10.1177/0267323116635833>

EiTB (2020). Memoria Integrada RSE/EINF 2019.

EiTB (2021a). Memoria integrada 2020. Memoria de Responsabilidad Social Corporativa y Estado de Información No Financiera.

EiTB (2021b). Balance 2020.

EPRTVIB (2021). Memòria anual de compliment missions de servei públic i obligacions de caràcter econòmic i financer 2020.

Fastrez, Pierre y Meyer, Stéphanie (1999). Télévision locale et proximité. En: *Recherches en communication*, n° 11, 143-167.

Generalitat Valenciana. Llei 6/2016, de 15 de juliol, de la Generalitat, del Servei Públic de Radiodifusió i Televisió d'Àmbit Autòmic, de Titularitat de la Generalitat.

Gransow, Christiana (2018). *Public Value-Konzepte im öffentlichen Rundfunk. Eine vergleichende Analyse europäischer Rundfunksysteme*. Cham: Springer.

Hamburgo, Mecklemburgo-Pomerania Occidental, Baja Sajonia y Schleswig-Holstein (2021). Staatsvertrag über den Norddeutschen Rundfunk (NDR-Staatsvertrag).

HR (2021). Jahresbericht 2020.

Huxford, John (2007). The proximity paradox. Live reporting, virtual proximity and the concept of place in the news. En: *Journalism*, vol.8, n° 6, 657-674. DOI: <https://doi.org/10.1177/1464884907083117>

Jenkins, Joy y Nielsen, Rasmus Kleis (2020). Proximity, Public Service, and Popularity: A Comparative Study of How Local Journalists View Quality News. En: *Journalism Studies*, vol. 21, n° 2, 236-253. DOI: <https://doi.org/10.1080/1461670X.2019.1636704>

Karppinen, Kari y Moe, Hallvard (2019). Text as Data I: Document Analysis. En Hilde Van den Bulck, Manuel Puppis, Karen Donders y Leo Van Audenhove (eds.). *The Palgrave Handbook of Methods for Media Policy Research*. Nueva York: Palgrave.

Larrondo-Ureta, Ainara (2016). La convergencia multimedia y su impacto en las redacciones de las radiotelevisiónes públicas de proximidad. Un análisis de caso. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n° 11, 23-42. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2016.11.3>

López-García, Xosé; Soengas-Pérez, Xosé y Rodríguez-Vázquez, Ana Isabel (2016). La televisión de proximidad como eje de la oferta audiovisual cercana. El papel de TVG en Galicia. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n° 11, 61-73. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2016.11.5>

Liddle, Joyce (2017). Public Value Management and New Public Governance: Key Traits, Issues and Developments. En: Edoardo Ongaro y Sandra Van Thiel (eds.). *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. Nueva York: Palgrave.

Martin, Erik Nikolaus (2021). Can Public Service Broadcasting Survive Silicon Valley? Synthesizing Leadership Perspectives at the BBC, PBS, NPR, CPB and Local U.S. Stations. En: *Technology in Society*, vol.64. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101451>

Martori, Aida (2019). Televisión de proximidad o televisión local? El impacto de la proximidad cultural en los estudios de televisión en la era digital. En: *ZER: Revista de Estudios de Comunicación*, vol.24, n° 7. DOI: <https://doi.org/10.1387/zer.21073>

Marzal-Felici, Javier; López-Rabadán, Pablo e Izquierdo-Castillo, Jessica (eds.) (2017). *Los medios de comunicación públicos de proximidad en Europa. RTVV y la crisis de las televisiones públicas*. Valencia: Tirant.

Marzal-Felici, Javier; López-Olano, Carlos y Soler-Campillo, María (2021). *Participación ciudadana y medios de comunicación públicos, 1. Conceptos y teorías*. Valencia: Tirant Lo Blanch.

Marzal-Felici, Javier; Moriano, Jose; Feiras-Ceide, César; Vaz-Álvarez, Martín y Loriguillo-López, Antonio (2022). *Participación ciudadana y medios de comunicación públicos, 2. Experiencias de cocreación en España y en Europa*. Valencia: Tirant Lo Blanch.

Mazzucato, Mariana (2018). *The Value of Everything. Making and Taking in the Global Economy*. Milton Keynes: Allen Lane.

Mazzucatto, Mariana; Conway, Rowan; Mazzoli, Eleonora; Knoll, Eva y Albala, Sarah (2020). Creating and measuring dynamic public value at the BBC. A scoping report. Consultado el 7 de julio de 2023 en https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/final-bbc-report-6_jan.pdf

Moe, Hallvard y Van den Bulck, Hilde (2014). Comparing “Public Value” as a Media Policy Term in Europe. En: Gregory Ferrell Lowe and Fiona Martin (eds.). *The Value of Public Service Media*. Göteborg: Nordicom.

Moragas, Miquel de; Garitaonandia, Carmelo y López, Bernat (eds.) (1999). *Televisión de proximidad en Europa: experiencias de descentralización en la era digital*. Barcelona: UAB.

Moore, Mark H (1995). *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge: HUP.

Napoli, Philip; Stonbely, Sarah; McCollough, Kathleen y Renninger, Bryce (2017). Local Journalism and the Information Needs of Local Communities: Toward a Scalable Assessment Approach. En: *Journalism Practice*, vol.11, n°4, 373-395. DOI: <https://doi.org/10.1080/17512786.2016.1146625>

Nerekan-Umaran, Amaia; Casado-del-Río, Miguel Ángel; Zallo, Ramón y Miguel-de-Bustos, Juan Carlos (coords.) (2015). *Comunicación de proximidad: cada vez más lejos. Marco, experiencias y regulación*. Bilbao: UPV.

O’Flynn, Janine (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. En: *The Australian Journal of Public Administration*, vol. 66, n°3, 353-366. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>

Prado, Emili (2004). *La televisión local entre el limbo regulatorio y la esperanza digital*. Fundación Alternativas.

Renania del Norte-Westfalia (2021). Gesetz über den „Westdeutschen Rundfunk Köln“ (WDR-Gesetz).

Rivas-de-Roca, Rubén (2021). Modelos de participación ciudadana en diferentes culturas periodísticas: los casos de RTVA (Andalucía) y RBB (Berlín y Brandeburgo) como servicio público. En: *adComunica Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n°21, 135-159.

RTPA (s.f). MICROESPACIOS especial FICX. <https://rtpa.es/rtpa-ficx>

RTVA (2020). Memoria 2019.

RTVC (2021a). Los Servicios Informativos, con La Palma. Consultado el 7 de julio de 2023 en <https://rtvc.es/los-servicios-informativos-con-la-palma/>

RTVC (2021b). ‘¡Todos con La Palma!’ tendrá una amplia difusión nacional e internacional. Consultado el 7 de julio de 2023 en <https://rtvc.es/rtvc-todos-con-la-palma-internacional/>

RTVM (2017). Contrato programa 2018-2020.

RTVM (2020). Memoria de actividad 2019 de RTVM: 12 meses de servicio público.

RTVM (2021). Memoria de actividad 2020.

SR (2020). Der Saarländische Rundfunk: Auf dem Weg in die digitale Zukunft. Bericht gegenüber der Öffentlichkeit.

Straubhaar, Joseph D. (2007). *World television: from global to local*. Londres: Sage.

SWR (s.f.). Green Motion: Wir engagieren uns für ökologisch nachhaltige Produktion. Consultado el 7 de julio de 2023 en <https://www.swr.de/unternehmen/green-shooting-100.html>

Torring, Jacob; Ferlie, Ewan; Juckić, Tina y Ongaro, Edoardo (2021). A Theoretical Framework for Studying the Co-Creation of Innovative Solutions and Public Value. En: *Policy & Politics*, vol.49, n°2, 189–209. DOI: <https://doi.org/10.1332/030557321X16108172803520>

Túñez-López, Miguel; Campos-Freire, Francisco y Rodríguez-Castro, Marta (2021). *The Values of Public Service Media in the Internet Society*. Nueva York: Palgrave

WDR (2021). *Zeitenwende. Der Geschäftsbericht 2020*.

Yin, Robert K. (2015). *Case Study Research: Design and Methods*. Londres: Sage.

