PLAN MARCO
para la Viabilidad de
RTVE

(SEPI, Diciembre 2001)

INDICE

CAPITULO 1 3
Antecedentes 3
Características del Plan 6

CAPITULO 2 8
Introducción 8
Ingresos 9
Aportaciones públicas 13
Ventas de Derechos y Contenidos 13
Posibles nuevas vías de negocio: 13
Gestión comercial 14
Gastos 16
Organización 20
• Dimensión: 20
• Complejidad en su configuración jurídica: 20
• Dispersión territorial: 21
• Rigidez: 21
Deuda histórica 23
Servicio Público y financiación 24
Sistemas de Información para la Gestión 27

CAPITULO 3 30
Implantación y Seguimiento del Plan de Marco 30

CAPITULO 1

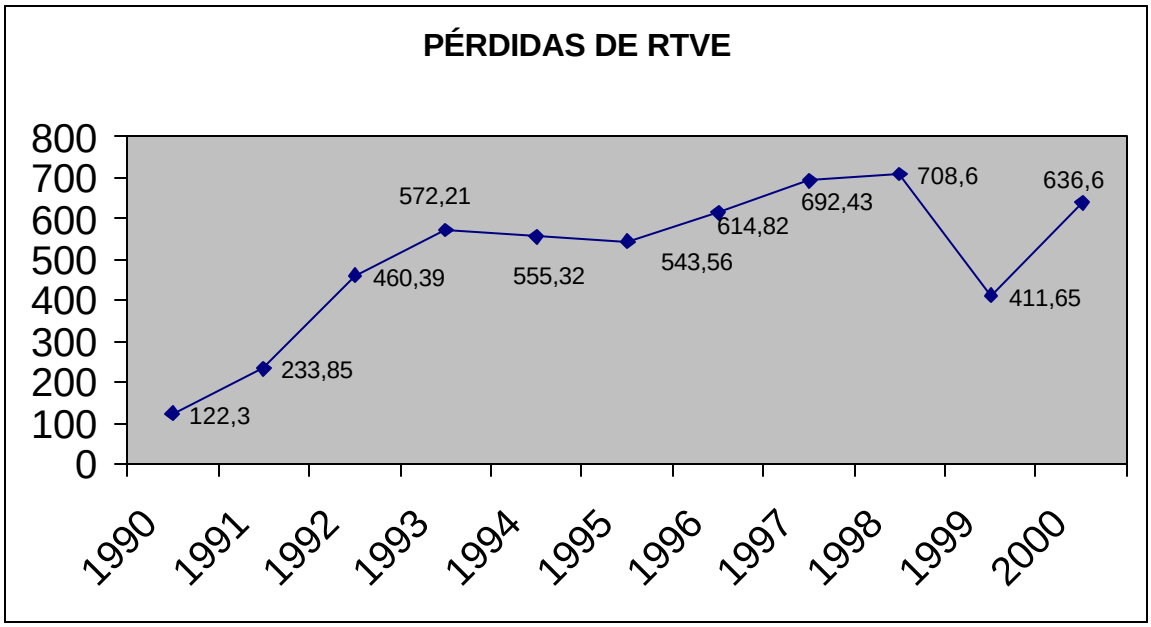
Antecedentes

La actual situación económica de RTVE está determinada por dos circunstancias: un importante y crónico déficit corriente y, consecuencia directa , de lo anterior, un alto nivel de endeudamiento. .

Así, los resultados consolidados de RTVE son sistemáticamente negativos por :
e! fuerte desequilibrio existente entre sus gastos e ingresos de explotación y e! :
sostenimiento de una importante carga financiera.

En el periodo comprendido entre 1990 y 2000, RTVE acumuló un resultado negativo de 923.728 millones de pesetas. Como consecuencia de estos déficits acumulados, el ente tiene actualmente unos fondos propios negativos de 582.800 millones de pesetas. El origen de los abultados déficits de RTVE se remonta a principios de la década de los noventa.

Ejercicio	Pérdidas (MPtas)
1990	20.349
1991	38.909
1992	76.602
1993	95.208
1994	92.397
1995	90.440
1996	102.297
1997	115.211
1998	117.901
1999	68.493
2000	105.921



* Millones en Euros

En concreto, el volumen de pérdidas se disparó en e] periodo comprendido entre 1990 y 1993. En estos años, los resultados empeoraron en un 367 por ciento, consecuencia directa de la disminución de los ingresos publicitarios derivada de la aparición de las televislones autonómicas y privadas.

Las cifras de RTVE ponen de manifiesto ,a asimetría de la respuesta ofrecida por el Ente Público a las nuevas condiciones del mercado audiovisual. Por un lado, supo responder con eficacia a la entrada de los competidores privados en el sector, y fue capaz de mantenerse como lider en el mercado televisivo –con una cuota que se sitúa entre el 32 y e' 34 por ciento (TVE1 y TVE2)-.

Sin embargo, esa buena reacción a las nuevas circunstancias del mercado no se produjo con la debida eficiencia económica, como demuestran las series anuales, de forma que los persistentes desequilibrios en la cuenta de resultados se arrastran hasta el momento actual.

Como consecuencia de esos abultados resultados negativos, la deuda acumulada alcanza, a 31 de diciembre de 2000, los 669.000 millones de pesetas, circunstancia que supone un agravante adicional al problema del déficit corriente, por la carga financiera que supone.

Para resolver el grave problema económico-financiero del Ente Público, las Cortes dispusieron la adscripción de RTVE a SEPI, en virtud de la Ley 14/2000, con pleno respeto a los principios de autonomía, pluralidad y neutralidad

establecidos en la Ley 4/1980, de 10 de enero, por la que se aprueba el Estatuto de la Radio y la Televisión.

La adscripción implica la atribución a la sociedad Estatal de Participaciones Industriales de las funciones establecidas en la Ley 5/1996, de 10 de enero, de Creación de Determinadas Entidades de Derecho Público, en lo relativo a RTVE, y sin perjuicio de las competencias atribuidas por el Estatuto al Director General y al Consejo de Administración.

Esta adscripción supone que, entre otras cuestiones, a SEPI le corresponde el impulso y coordinación de las actividades del Ente, así como la definición de estrategias y la supervisión de la labor de planificación.

Para cumplir con este mandato, SEPI realizó un estudio profundo y exhaustivo de la situación del ente, identificando los problemas existentes, que concluye que RTVE adolece de una falta de orientación empresarial clara, y que ha servido de base para la elaboración de este Plan Marco para la Viabilidad de RTVE. Su objetivo prioritario es garantizar el saneamiento económico de la radiotelevisión pública mediante una gestión económica eficiente, que permita dejar resueltos para el futuro los problemas crónicos de financiación de RTVE.

En todo caso, la consecución del objetivo de saneamiento económico no debe incidir negativamente en los logros alcanzados por la radiotelevisión pública. Por ello, se plantean como objetivos adicionales el mantenimiento de la potencialidad de una radiotelevisión pública fuerte institucionalmente, líder en audiencia, referencia en el mercado y con elevado contenido de servicio público.

Cumplir con el objetivo prioritario -y alcanzar también los objetivos adicionales- es, por tanto, la misión que el Estado ha asignado a la SEPI en este proceso.

Características del Plan

El objetivo del Plan es ambicioso: mantener !a capacidad de prestación de servicio del Ente eliminando el déficit crónico de RTVE.

El plan va a exigir la adopción de numerosas medidas, de modo que el periodo necesario para su diseño, aprobación, aplicación y obtención de resultados nos sitúa, cuando menos, en el medio plazo.

SEPI ha determinado la ejecución del plan en un plazo de tres años. Ese horizonte temporal conlleva, como es lógico, incertidumbres inevitables, referidas a varios escenarios: el económico, e! social, y, muy especialmente, el tecnológico. En efecto, si hoy las prospecciones de futuro de cualquier actividad consideran la evolución tecnológica como una variable significativa, no puede desconocerse que su incidencia en el sector audiovisual adquiere una especia! relevancia.

Finalmente, el espíritu de cooperación que ha presidido la relación entre SEPI y RTVE en su esfuerzo conjunto para la elaboración de este Pian debe prevalecer en el futuro en su aplicación efectiva. Del mismo modo, la existencia de sectores necesariamente afectados por algunas de las medidas que se han de ejecutar en la aplicación del Plan aconsejan recurrir durante su periodo de vigencia al diálogo permanente y estrecho con esos sectores.

Todo lo expuesto desaconseja la elaboración de un plan determinista que contemple estáticamente todas y cada una de las medidas a ejecutar, su calendario de ejecución y el impacto económico esperado en cada caso, por inaplicable y porque puede devenir obsoleto. Por el contrario, obliga a elaborar un plan marco, realista, abierto, flexible, gradual y participativo como la fórmula más acertada para garantizar el cumplimiento del objetivo prioritario que tiene encomendado SEPI.

Es un plan marco, dado que tras el conocimiento de los factores clave, identifica determinados campos de reforma y define líneas estratégicas de actuación, que habrán de ser desarrolladas con el diseño y la ejecución de las . correspondientes medidas concretas.

Es un plan **realista** porque parte de un conocimiento profundo de la situación de RTVE aportado por el informe previo de SEPI: porque se ajusta a las funciones propias de los entes encargados de su diseño y aplicación -que no son las instancias que deben definir el modelo de radiotelevisión pública -; porque atiende al contexto en que debe ser aplicado; y porque será objeto de un seguimiento periódico que permitirá, en función de los resultados, aplicar medidas adicionales.

Es un plan **abierto,** dado que las áreas de reforma identificadas y las líneas estratégicas definidas no constituyen una relación "números clausus". Antes al contrario, dada la configuración general del Plan y el contexto en el que ha de aplicarse, existe una voluntad declarada de revisar permanentemente la conveniencia, o en su caso necesidad, de completar o ampliar el campo de las posibles reformas.

Es un pian **flexible,** toda vez que su efectiva ejecución permite incorporar nuevas medidas o modular su intensidad así como el tiempo de aplicación, sin la existencia de un calendario preestablecido de antemano.

Es un plan **gradual** puesto que tanto el diseño de las diversas medidas de reforma como su implantación efectiva se irá escalonando a lo largo de los próximos tres años. Así, la aplicación de las medidas tendrá en cuenta la experiencia y resultados obtenidos en la puesta en marcha de las anteriores, dotando al proceso de una interesante interacción entre el plan y la realidad. A su vez, de la ejecución gradualista cabe esperar una obtención de resultados progresivamente creciente.

Finalmente, es un plan **participativo** porque, además de la necesaria convergencia de esfuerzos entre SEPI y RTVE, las dos instituciones aspiran a que aquellas medidas que puedan afectar a otros sectores o colectivos gocen del máximo grado de consenso posible.

Lo acusado del problema aconseja comenzar a actuar de forma inmediata. En este sentido, SEPI y RTVE consideran que no es preciso esperar a tener resuelto el problema de la deuda para empezar a actuar sobre el déficit ni esperar a que este Plan Marco esté finalizado para comenzar a atajar el déficit corriente.

Así, el anteproyecto de Presupuestos para 2002, presentado por RTVE, ya contempla una reducción de los gastos operativos de 9.370 millones de pesetas (un 4 por ciento) sobre e! presupuesto del año 2001, recorte que pone de manifiesto la voluntad de aplicar soluciones al problema del déficit.

CAPITULO 2

Introducción

El Plan Marco de RTVE se articula en una serie de áreas temáticas o de contenido respecto de las cuales cabe tomar decisiones que deberán redundar en una mejora del resultado del Ente a medio o corto plazo.

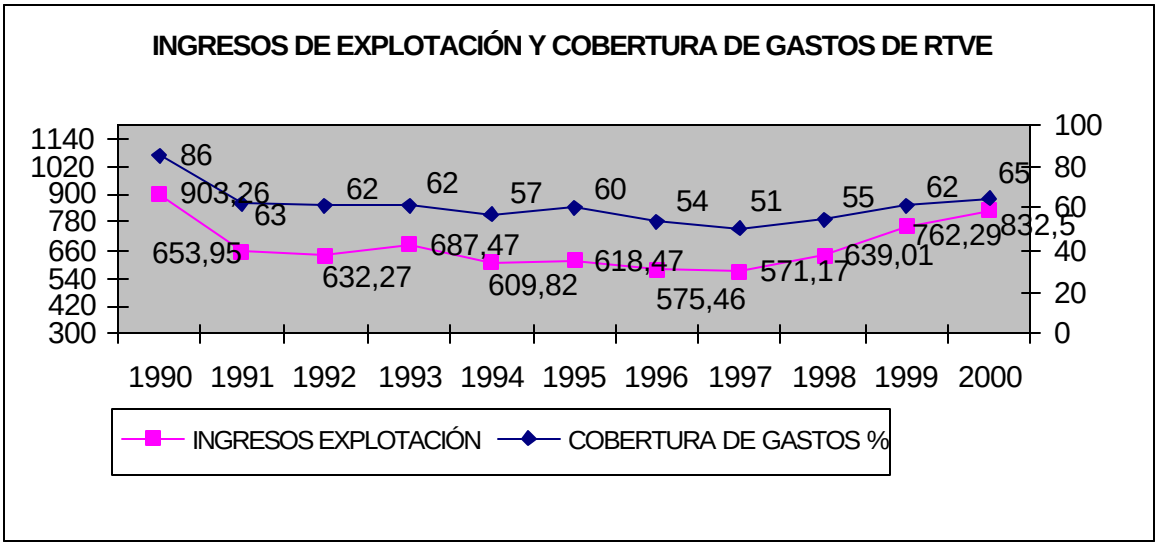
Los módulos o unidades temáticas que serán objeto de análisis específico son los siguientes:

- Ingresos,
- Gastos.
- Organización.
- Deuda histórica.
- Servicio público y financiación.
- Sistemas de información para la gestión.

Ingresos

Los ingresos de RTVE ascendieron en el año 2000, último ejercicio cerrado, a 138.516 millones de pesetas. Su evolución en el tiempo es la siguiente:

Ingresos anualizados			
AÑO	**Ingresos de explotación (Mptas)**	**Variación anual (%)**	**Ingresos/Gastos (x100)**
1990	150.288		86
1991	108.808	-27.5	63
1992	105.201	-3.3	62
1993	114.386	8.7	62
1994	101.465	-11.3	57
1995	102.904	1.4	60
1996	95.748	-7.0	54
1997	95.035	-0.7	51
1998	106.322	11.9	55
1999	126.834	19.3	62
2000	138.516	9.2	65



* Millones en Euros

Puede observarse que, a pesar de su importante ritmo de su crecimiento en los últimos tres años, en el año 2000 todavía un 35 por ciento de los gastos no resultaron cubiertos por los ingresos.

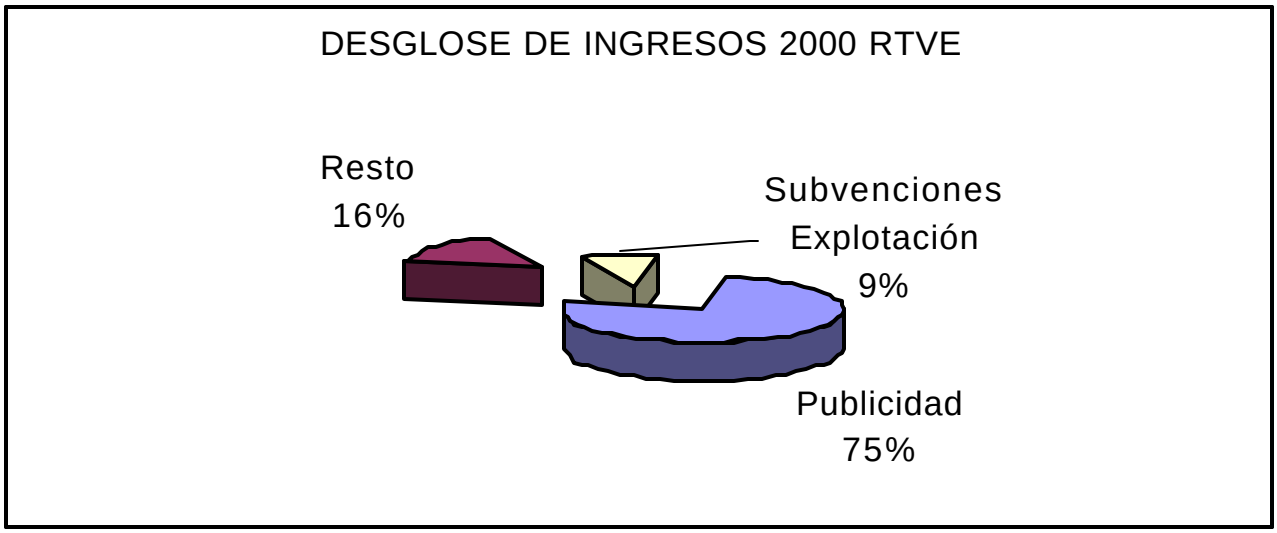
La situación descrita exige que el Plan Marco apueste por una necesaria política de dinamización de los ingresos de RTVE, que avance simultáneamente en dos direcciones:

1) Aumentar la generación de ingresos en aquellas actividades que ya se realizan.
2) Explorar y desarrollar nuevas fuentes de ingresos adicionales.

Las actuales líneas de ingresos de RTVE, sus importes absolutos y dimensión relativa son los siguientes:

Desglose de Ingresos				
Partidas	**Año 2000 (Mptas)**	**Peso Relativo**	**Variación (%)**	
			1990/2000	**1993/2000 (*)**
Publicidad	103.796	75	-24.2	36
Resto	22.398	16	73	257
Subvenciones Explotación	12.322	9	9.306	-61.3
TOTAL INGRESOS	138.516	100	-7.7	21.1

(*) A efectos de validez analítica y homogeneidad del dato, se considera que en 1993 se estabiliza la consolidación publicitaria de las cadenas privadas de televisión.



Total Ingresos: 832,5 M Euros

Una aproximación a las diferentes líneas de ingresos permite avanzar lo que deben ser, a grandes líneas, las respectivas estrategias a seguir.

Es destacable el peso que tienen los ingresos generados por emisión de publicidad en televisión, que suponen el 75 por ciento de los ingresos totales del Ente.

Con carácter general, los aumentos o disminuciones de audiencia producirán ganancias o pérdidas en la potencialidad de los ingresos publicitarios de RTVE, dentro de los límites impuestos por el mercado. En todo caso, con independencia del nivel de audiencia, una estrategia empresarial acertada en relación con los ingresos publicitarios debe acercar la posición relativa de los ingresos reales a la de los potenciases. Es importante subrayar la trascendencia económica de los aumentos de cuota de inversión publicitaria, dado que un 1 por ciento del conjunto de ingresos publicitarios del mercado representa entre 3.500 y 4.000 millones de pesetas.

En la actualidad, la situación que ofrece RTVE viene marcada por una cuota de pantalla (share) que se sitúa entre el 32 y el 34 por ciento y una cuota de inversión publicitaria del 29 por ciento, por lo que los ingresos potenciales superan a los reales.

La optimización de los ingresos publicitarios de TVE, y con ello la reducción del diferencial hoy existente entre ingresos reales y potenciales, requiere cambios de diverso tipo, que fundamentalmente pasan por:

- Actuar hacia una reorientación de la programación atendiendo a la existencia de segmentos diferenciados dentro del "share".

- Alcanzar en determinados horarios el umbral de "share" mínimo que convierta en atractivo lo que hoy publicitariamente no lo es.

- Mejorar la política de desconexiones territoriales, provocando un mayor incentivo desde la perspectiva publicitaria.

En todo caso, llegados a este punto es imprescindible realizar tres consideraciones:

1) El mantenimiento de los ingresos publicitarios reales en un nivel notablemente inferior a su importe potencial supondría una traslación automática, no deseable, del diferencial bien a un mayor importe de la subvención pública, bien a un mayor déficit corriente y, por tanto, a un mayor volumen de deuda. Ambas opciones representan, finalmente, mayor financiación vía Presupuestos Generales del Estado, cuyos ingresos financieros son cubiertos en aproximadamente en un 88 por ciento por el sistema tributario.

2) La necesaria responsabilidad que debe guiar las actuaciones del Sector Público obliga a que las decisiones se adopten tras analizar y considerar la incidencia que puedan tener en otros sectores de la economía y, consecuentemente, en la actividad económica general. Nada es tan cierto como que la solución de un problema no es idónea si crea otro de igual o mayor dimensión.

3) Una adecuada concepción de la función de servicio público referida a la televisión lleva a aceptar como posible la existencia de límites a las emisiones publicitarias, límites que pueden presentar diversas manifestaciones, como:

- La conveniencia de ausencia de publicidad en determinados programas.
- La reducción de la intensidad en otros programas.
- Limitaciones respecto al contenido de los spots publicitarios.

Las tres reflexiones expuestas exigen su consideración conjunta y ponderada, de modo que, si bien es cierto que resulta obligado que RTVE debe aspirar a mejorar sus ingresos publicitarios, también lo es que debe hacerse mediante la búsqueda de una solución equilibrada, que combine de manera razonable los intereses generales y sectoriales. Por esta razón, debe desarrollarse un diálogo fluido, intenso y con lealtad recíproca con el sector, que resulte útil para adoptar una decisión óptima y para fijar los ritmos de aplicación y consecución.

Aportaciones públicas

Durante los últimos años el Estado ha venido aportando al grupo RTVE una subvención de unos 12.000 millones de pesetas anuales, lo que supone un 8,7 por ciento sobre los ingresos. Es un porcentaje claramente inferior al de las radiotelevisiones públicas en Europa, aunque en estos países hay más clarificación puesto que tienen definida la función de servicio público, que permite aplicar reglas de proporcionalidad propias de un sistema de financiación mixta, en la línea expuesta en el apartado de Servicio público y financiación, dándose por hechas aquí las consideraciones sobre la cuestión allí expresadas.

Ventas de Derechos y Contenidos

RTVE es titular de un catálogo de derechos sobre programas y contenidos, activo susceptible de explotación. Este catálogo, que el año pasado generó 1.200 millones de pesetas, equivalente aproximadamente un 0,8 por ciento de los ingresos totales del grupo, incluye 1.882 títulos y 23.000 horas de emisión. Su composición abarca contenidos de actualidad junto a otros de una relativa antigüedad.

En todo caso, un objetivo irrenunciable es la maximización de ingresos derivados de la gestión de este catálogo, especialmente en un momento en el que la introducción de tecnología digital y la aparición de nuevos canales incrementará, previsiblemente, la demanda de contenidos.

A estos efectos, es necesario hacer de inmediato un exhaustivo análisis y clasificación de los derechos existentes sobre los contenidos, e introducir herramientas informáticas que permitan un rápido y eficiente aprovechamiento.

Posibles nuevas vías de negocio:

- Publicidad en Radio Nacional
  RNE no obtiene ingresos publicitarios. No existe ningún tipo de normativa, nacional o comunitaria, que le impida utilizar esta vía de obtención de ingresos.

  En la actualidad, la cuota de audiencia de RNE se sitúa en el 15 por ciento y el total de inversión publicitaria en radio en España alcanza los 83.000 millones de pesetas anuales. En el caso de RNE debe valorarse la potencial obtención de ingresos por esta vía.

- Patrocinio institucional

  Adicionalmente, como una nueva fuente de ingresos en RNE podría explorarse la posibilidad de impulsar la figura del patrocinio público e institucional en asuntos vinculados directamente al servicio público en los ámbitos de la cultura, el deporte, la educación y la información de interés general.

- Realización y optimización de activos inmobiliarios:

  El grupo RTVE ocupa, a través de sus dependencias, numerosos elementos inmobiliarios, ya sea en propiedad, en arrendamiento, en adscripción de la Dirección General del Patrimonio o a través de cesiones de otras administraciones públicas. En total, el grupo ocupa un total de 372 inmuebles.

  En el marco de la política de austeridad y control de gastos que se está aplicando en el grupo, habrá de determinarse si el parque inmobiliario es susceptible de una mejora en su aprovechamiento y gestión. En concreto, deberán analizarse los niveles de ocupación y utilización de los inmuebles, cualquiera que fuera el título por el que se ostente. Como resultado de esta actuación, es previsible obtener datos que lleven a decisiones para liberar arrendamientos o desinvertir en inmuebles.

- Nuevos productos

  Dada la potencialidad existente en el departamento de producción y las nuevas posibilidades del mercado audiovisual y sin perjuicio de actuar en la línea expuesta en el apartado anterior debe explorarse y realizarse los pertinentes estudios de viabilidad técnica y económica que determinen la posibilidad de trabajar en nuevos productos y mejorar la rentabilidad de los recursos humanos y técnicos disponibles. A título de ejemplo, producción de videos corporativos y anuncios publicitarios.

Gestión comercial.

La comercialización de todos los productos de RTVE y la captación de los ingresos publicitarios se realiza a través de una dirección comercial que está ubicada en el Ente público y cuenta con una plantilla de unos 190 trabajadores.

Tradicionalmente, el área comercial de RTVE acusa una elevada rotación del personal que impide tener una plantilla adecuada, tanto en número como en cualificación profesional, y la creación de un equipo sólido e integrado, con capacidad para actuar en un mercado caracterizado por una fuerte competencia.

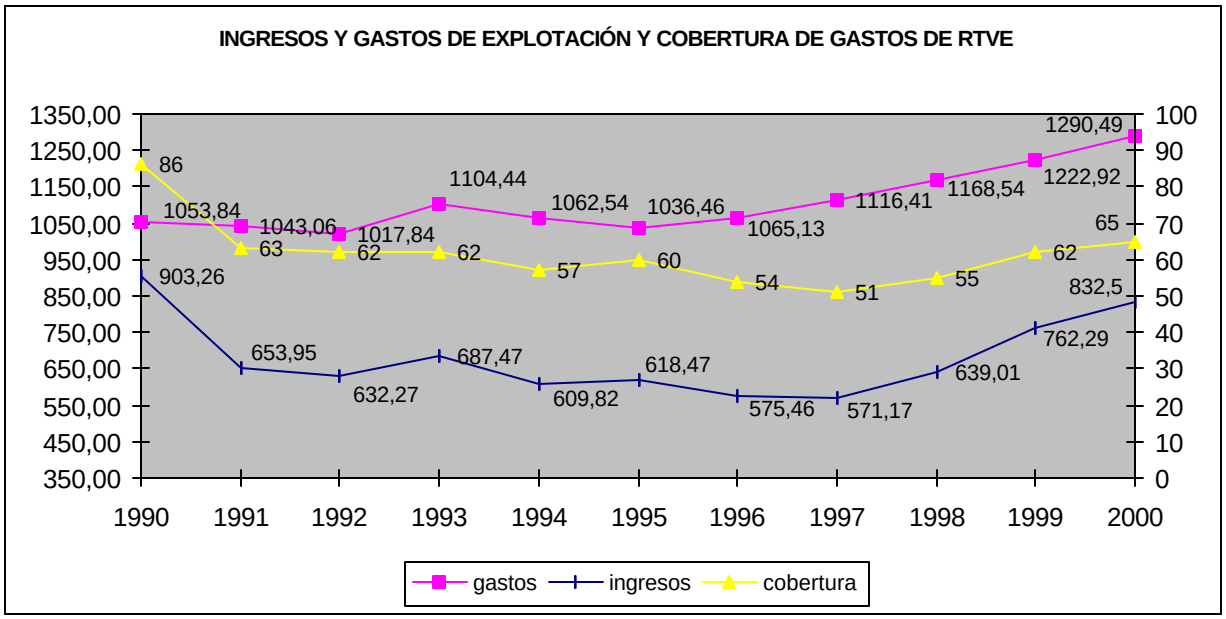
La solución pasa por establecer mecanismos de dinamización del área comercial para hacerla más flexible, entre los cuales destaca la aplicación de mecanismos que refuercen la incentivación del personal en función de los resultados.

Se pretende avanzar hacia una organización comercial eficiente, que elimine sus debilidades y se encuentre involucrada en las decisiones de emisión con objeto de optimizar el potencial de ingresos de publicidad para TVE.

Gastos

RTVE presenta en la actualidad un elevado volumen de gastos que supera en un 74 por ciento el total de ingresos. En concreto, entre los años1990 y 2000, el crecimiento total de los gastos fue del 22,5 por ciento.

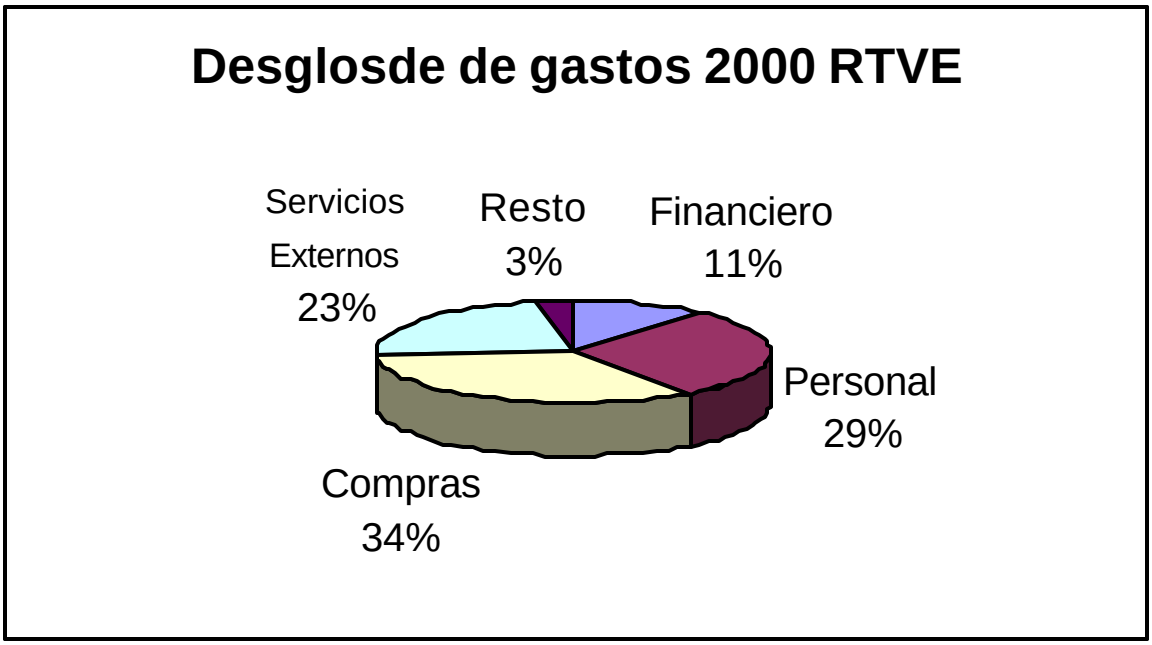
Gastos anualizados		
AÑO	**Gastos de Explotación (Mptas)**	**Crecimiento %**
1990	175.211	
1991	173.551	-1
1992	169.355	-2.4
1993	183.763	8.5
1994	176.792	-3.8
1995	172.452	-2.5
1996	177.222	2.8
1997	185.755	4.8
1998	194.429	4.7
1999	203.476	4.7
2000	214.72	5.5



*M EUROS

Todas las partidas de gastos, salvo las de servicios externos, registran un crecimiento en el periodo 1990/2000, siendo especialmente significativos los crecimientos de la carga financiera, en un 399,4 por ciento, y de las compras, en un 83 por ciento. Este crecimiento registrado en las compras se deriva, en gran medida, del cambio en la posición de RTVE en el mercado. En efecto, se pasa de una situación de monopolio a una de competencia.

Desglose de Gastos			
Concepto	**Importe absoluto año 2000 (Mptas)**	**Peso Relativo (%)**	**Crecimiento 1990/2000 (%)**
Financiero	**26.753**	**11**	**399.4**
Personal	**69.369**	**29**	**8.4**
Compras	**82.792**	**34**	**83**
Servicios Externos	**55.166**	**23**	**-11.3**
Resto	**7.393**	**3**	**96.6**
TOTAL	**241.473**	**100**	**44.9**



TOTAL GASTOS: 1.451,28 M EUROS

Un análisis en detalle de los diferentes componentes del gasto de RTVE permite distinguir cuatro grandes partidas, de las cuales las dos primeras, por su naturaleza, no son objeto de actuaciones dirigidas a su reducción en este módulo:

1) **La carga financiera,** directamente vinculada a la deuda acumulada por el ente, que alcanza una cuantía significativa y supone una lacra económica para el Ente público y cuya solución será la consecuencia inmediata de la eliminación de la causa que lo genera.

2) **Las amortizaciones,** que tienen su origen en la partida de activos y, por ello, su cuantía depende directamente y se cuantifica automáticamente en función de la vida útil de los mismos.

3) **En los gastos de personal,** las posibilidades de incidencia son crecientes durante el plazo de ejecución del plan. En todo caso, las posibles medidas a realizar, en función del diálogo y acuerdo con los agentes sociales, comenzarán a producir resultados de manera progresiva. En este campo, el objetivo realmente prioritario es explorar las posibilidades de optimizar su contribución a la mejora de los resudados del Ente a fin de lograr el saneamiento financiero de acuerdo con la cultura de rentabilidad empresarial. Con este fin, habrán de arbitrarse mecanismos que optimicen la gestión del personal y que faciliten el establecimiento de incentivos retributivos y de promoción profesional, la reducción de categorías profesionales y, en definitiva, que doten de una mayor flexibilidad a la política de recursos humanos.

4) **En el resto de partidas** de gastos (134.000 millones de pesetas, lo que representa un 55,6 por ciento de los gastos totales del Ente y un 62 por ciento si se excluye la carga financiera) existe una parte no gestionable por estar destinada a la financiación de compromisos ya asumidos. La parte gestionable sería un campo para la puesta en marcha de posibles y obligados ajustes inmediatos.

En el sentido expuesto, se considera prioritario realizar con urgencia una auténtica terapia de choque que, continuando con la línea de ruptura de las inercias que se ha iniciado, invierta la tendencia de crecimiento. Para conseguir dicho fin, debe precederse, siguiendo la técnica del Presupuesto Base Cero, a un replanteamiento integral de todas y cada una de las actividades generadoras de gasto, mediante un análisis metódico, sistemático y exhaustivo, que concluya en cada caso en una de las siguientes decisiones:

- Eliminación de la actividad y, consecuentemente, eliminación automática del gasto.

- Mantenimiento de la actividad sustituyendo total o parcialmente su provisión exterior por la utilización de recursos propios, eliminando o reduciendo el gasto.

- Mantenimiento de la actividad con provisión externa pero aumentando la eficiencia en la contratación y, por tanto, reduciendo el gasto.

- Mantenimiento o, en su caso, potenciación de las actividades eficientes.

La puesta en marcha de estrategias que favorezcan la participación de los gestores en el proceso de cambio y la plena asunción de los objetivos de reducción del gasto producirán, sin duda, un efecto multiplicador en la aplicación de las medidas.

La dimensión del éxito en este apartado estará en relación directa con el grado de implicación de los actores del cambio, que han de ser no sólo los directivos del Ente, sino todos los responsables de los centros de gasto.

Organización

RTVE tiene una estructura organizativa -diseñada a principios de los años ochenta- caracterizada por su dimensión (una plantilla de 9.541 personas), por la complejidad de su configuración jurídica (por un lado un ente público -RTVE- y, por otro, dos sociedades anónimas -TVE y RNE-), por la dispersión geográfica (17 centros territoriales de TVE y 62 emisoras regionales, provinciales, locales y comarcales de RNE; 18 corresponsalías en el exterior de TVE y 9 de RNE) y de unidades de negocio (tres canales generalistas y cinco temáticos en TVE, seis canales de radio, un sello discográfico, la Orquesta y Coro de RTVE y el Instituto de Formación Audiovisual) y por la rigidez de sus normas de funcionamiento (por el derecho aplicable y los sucesivos convenios laborales).

Se trata de un modelo diseñado en un momento en el que RTVE actuaba en régimen de monopolio, que no se ha adaptado a los múltiples cambios habidos en el panorama radiotelevisivo -competencia de las emisoras de televisión privadas y autonómicas y desarrollo tecnológico, fundamentalmente-, y que hoy se revela claramente obsoleto. Otro factor que incide en esa situación es la posterior entrada de España en la Comunidad Europea que establece un nuevo marco aplicable a la radio y televisión pública.

• Dimensión:

La creación de unidades de negocio con una clara definición de actividades, imputación de resultados y atribución de responsabilidades, se hace imprescindible para llevar a cabo una dirección efectiva en un ente con la dimensión de RTVE.

• Complejidad en su configuración jurídica:

RTVE presenta un complejo diseño estructural caracterizado por la existencia de un ente público regido esencialmente por el derecho público, del que dependen dos sociedades mercantiles sometidas al derecho privado.

Este diseño, sin embargo, queda desdibujado por varios motivos. Así, una parte importante de las competencias/funciones atribuidas a las sociedades pasan a ejercerse desde el Ente -vía apoderamientos o vía delegación de competencias que se asumen por los servicios centrales del Ente-. Al mismo tiempo, frecuentemente el funcionamiento de las sociedades es sometido a normas de claro contenido jurídico público, e incluso sin establecer distinción alguna

respecto del Ente de derecho público, lo que distorsiona el modelo inicial del legislador.

Por otro lado, esa estructura produce duplicidad o incluso triplicidad de departamentos funcionales y el solapamiento de responsabilidades, lo que a su vez se complica por la reproducción de los mismos esquemas de organización a nivel de unidades territoriales y de negocio.

• Dispersión territorial:

RTVE presenta una estructura caracterizada por su dispersión geográfica y de unidades de negocio, con peso importante de la dotación de personal en sus unidades periféricas. Así, en los centros territoriales de TVE trabajan 2.095 personas (33,8 por ciento de la plantilla de esta sociedad) y las emisoras regionales, provinciales, locales y comarcales de RNE cuentan con una plantilla de 1.193 personas (el 52,4 por ciento del total).

La dispersión geográfica y la multiplicidad de unidades de negocio, unidas a la inexistencia de mecanismos que articulen suficientemente una coordinación de actividades y una integración que posibilite el aprovechamiento de sinergias, hacen necesario impulsar la realización de actuaciones que permitan la obtención de una mayor eficacia, que reduzcan la complejidad en la gestión y que sirvan de base para la implantación de sistemas de dirección por objetivos y la ejecución de estrategias comunes.

• Rigidez:

El marco normativo de RTVE es altamente rígido. Las razones de esta rigidez son:

1. Su estatuto básico está regulado, con bastante detalle, por Ley, por lo que cualquier adaptación o cambio exige pasar por la compleja tramitación de una norma de este tipo. Por el contrario, las recientes disposiciones que diseñan el marco de fuentes reguladoras para organismos públicos, y su posible contenido, ya contemplan esquemas normativos más flexibles.

2. Existen obstáculos legales importantes en materia patrimonial (tanto el patrimonio del Ente como de las sociedades tienen la consideración de dominio público), en materia cié personal (equiparación indiferenciada de las sociedades al ente público en las leyes presupuestarias) y en materia de estructuras organizativas (que hacen compleja la finalización y el cambio en el esquema territorial).

3. Las limitaciones inherentes al servicio público y las derivadas del derecho comunitario.

El marco laboral es rígido y excesivamente regulado, lo que limita las posibilidades de llevar a cabo una política de recursos humanos más flexible, incentivadora y adaptable a las condiciones tecnológicas y del mercado.

Ante la situación descrita, procede realizar una reforma sustancial del diseño que, modernizando su configuración jurídica y su estructura organizativa, sitúe a RTVE en condiciones de asumir con éxito los actuales y futuros retos a los que se enfrenta en un mercado altamente competitivo y cambiante al que, sin duda, afectará esencialmente la tecnología digital.

Su objetivo es ganar flexibilidad para:

- En el ámbito interno, lograr movilizar el talento profesional existente en la organización a fin de optimizar el rendimiento de sus recursos humanos,
- En el ámbito externo, hacer posible una gestión competitiva capaz de adaptarse a las condiciones de un entorno (mercado y escenario tecnológico) en permanente evolución.

Junto a lo anterior se debe proceder a racionalizar y clarificar la estructura de dirección para superar el actual complejo entramado de competencias distribuidas entre órganos y sociedades, con la negativa consecuencia de dilución de responsabilidades para incrementar las posibilidades de dirección efectiva del ente.

Todo esto no sería posible sin un cambio cultural interiorizado, asumido y compartido por la plantilla de RTVE, que favorezca el tránsito de una cultura de centro administrativo, con ¡dea de gasto presupuestario, a una cultura empresarial que, manteniendo la calidad del servicio público, incorpore ideas de rentabilidad empresarial.

Para facilitar la adaptación e impulsar ese cambio cultural se pondrán en marcha programas formativos específicos, dirigidos a las diferentes escalas directivas y a todos aquellos con responsabilidades en materia de gestión económica.

Deuda histórica

La deuda acumulada constituye uno de los problemas más graves de la radiotelevisión pública en España. A 31 de diciembre de 2000 ascendía a 669.000 millones de pesetas y, según las estimaciones, acabará este ejercicio en 796.000 millones de pesetas, consecuencia de los déficits arrastrados desde 1990. De ello se derivan dos consecuencias, ambas muy negativas:

De una parte, el balance refleja una situación patrimonial deteriorada que se resume, según los valores contables, en unos fondos propios negativos de 582.800 millones de pesetas. Adicionalmente, cabe señalar que la deuda supera en cinco veces los ingresos anuales.

De otra parte, la deuda tiene una incidencia perniciosa en la cuenta de resultados anuales debido a la elevada carga financiera que genera. En concreto, en el año 2000 se situó en 26.753 millones de pesetas. La importancia de esta cifra se deriva del hecho que representa un 19 por ciento de los ingresos. Del mismo modo, equivale a un 25 por ciento del déficit total de dicho ejercicio.

Por tanto, el problema de la deuda es urgente y de compleja solución. Es urgente por su incidencia negativa en los resultados y es compleja por su magnitud relativa y absoluta en las cuentas de RTVE. Por estas características, no es posible actuar secuencialmente en la reducción de la deuda y el déficit. Es imprescindible actuar simultáneamente para conseguir disminuir el déficit a la vez que se abordan las soluciones alternativas a la deuda.

Con estos fundamentos, es necesario proceder a cancelar la deuda, para lo cual deberá preverse el origen de los fondos necesarios, la instrumentación jurídica del pago y, en su caso, la posible incidencia de cada alternativa en el déficit público, según los parámetros impuestos por el Sistema Europeo de Cuentas aplicable.

Dados el importe de la deuda así como la incidencia de la solución que se adopte para la asunción de la misma en el importe del déficit del Estado español, toda medida que se proponga en esta dirección, incluso si se trata de medidas legislativas, deberá ser supervisada y adverada por los órganos competentes del Ministerio de Hacienda.

Servicio Público y financiación

La existencia de una programación con contenido de servicio público es lo que justifica la existencia de una radio y televisión de titularidad pública. La Comunicación de la Comisión Europea, de 5 de noviembre de 2001, sobre la aplicación de las normas en materia de ayudas estatales a los servicios públicos de radiodifusión (2001/C 320/04), señala que la existencia de programación con contenido de c•Qrv¡cio público es lo que legitima desde la perspectiva de! Tratado de la CE los modelos de financiación mixta, que deben respetar una relación de proporcionalidad entre la programación de servicio público y la financiación con cargo a fondos públicos. Como consecuencia de ello, urge la adaptación de nuestro ordenamiento jurídico a las pautas que establece la Comisión Europea.

A diferencia de otros países de nuestro entorno, la normativa española no se adapta a los conceptos y exigencias que en esta materia señala la Comisión Europea. No existe una definición legal de función de servicio público, en el sentido del Derecho Comunitario. En el ámbito estatal no existe tampoco una encomienda de esta función a.RTVE, ni un sistema de financiación pública que se ajuste, según criterios de proporcionalidad, a dicha función de servicio público.

En concreto, el actual modelo de financiación mixta de RTVE requiere la definición de "qué" va a ser objeto de tal financiación, 'cuánto" se va a financiar públicamente, y "cómo" se va instrumentar el apoyo público a la radio y televisión.

Para ello, el primer paso que hay que dar debe dirigirse a dotar cuanto antes al modelo de financiación mixto de una suficiente seguridad jurídica, esto es, es necesario hacerlo totalmente compatible desde un punto de vista legal con las exigencias de la Unión Europea. Por tanto, en nuestro ordenamiento jurídico debe introducirse lo antes posible una norma de rango legal -ya que implicaría una modificación del actual Estatuto de RTVE (Ley 4/80)- que contenga una definición de función de servicio público, su encomienda a RTVE y la asignación a tercero independiente del control de esa función. Posteriormente se podría proseguir con el resto de las exigencias de la Comisión Europea.

Aunque nuestra actual normativa gira en torno al concepto de "servicio público" cuya función en el ordenamiento español no coincide exactamente la del concepto "función o misión de servicio público" que emplea la normativa comunitaria, resulta posible compatibilizar ambas ideas.

Sobre la base de las experiencias ya existentes del Derecho Europeo Comparado, podría definirse esa función de servicio público como la producción y emisión de un conjunto equilibrado de programaciones y canales generalistas y temáticos de radio y televisión, que integren programas diversificados, de todo

tipo de géneros, con el fin de fomentar la diversidad cultural y lingüística y la difusión de contenidos educativos, garantizar el pluralismo informativo y facilitar de forma democrática entretenimiento de calidad, posibilitando el más amplio acceso de la ciudadanía a los distintos contenidos audiovisuales. Programaciones que deberán ofrecer, compatibilizando criterios de rentabilidad social y eficiencia económica, la mayor diversidad, calidad, pluralismo, innovación y exigencia ética, llevarse a cabo en las mayores condiciones de continuidad y cobertura geográfica, social y cultural, y tener por objetivo atender una amplia audiencia, teniendo en cuenta las necesidades democráticas, sociales y culturales del conjunto de los ciudadanos, con pleno respeto a las minorías, preservando el pluralismo y dirigiéndose a todos los segmentos de audiencia, edades y grupos sociales.

En el desarrollo de dicha función de servicio público se deberán, en particular, garantizar la protección de los menores y de la dignidad humana, así como la protección del consumidor, favorecer la difusión intelectual y artística y de los conocimientos cívicos, económicos, sociales, científicos y técnicos, la diversidad cultural y lingüística, la educación audiovisual, el debate democrático, el pluralismo de la información, la libre expresión de opiniones, el mayor acceso de todos a los distintos géneros de programación y a los eventos institucionales, sociales, culturales y deportivos, así como el fomento de la producción audiovisual española y europea.

Con el fin de satisfacer estas necesidades democráticas, sociales y culturales, y como garantía del pluralismo, el conjunto de las producciones y emisiones de radio y televisión que efectúe RTVE deberá cumplir con las obligaciones integradas en la función de servicio público.

Al mismo tiempo deberá atribuirse por Ley el desarrollo de dicha función de servicio público a RTVE, tanto respecto de sus programaciones de ámbito nacional, como cié aquellas otras que se dirigen a ámbitos territoriales de las correspondientes nacionalidades o regiones, ya que las mismas juegan un papel esencial c-n el fomento, promoción y conocimiento de las distintas diversidades culturales, lingüísticas y sociales en el marco de una concepción vertebradora del astado.

Asimismo, deberá comprender tal función el deber de ofrecer emisiones internacionales, que coadyuven a la proyección hacia el exterior de las lenguas, culturas y realidades españolas y a la adecuada atención a los ciudadanos españoles residentes o desplazados en el extranjero.

Por último debe tenerse presente que un adecuado y eficaz cumplimiento de la función de servicio público atribuida a Radiotelevisión Española, impone impulsar su participación en el progreso tecnológico, utilizando todas las vías y medios de distribución y difusión, desarrollando nuevos servicios, incluidos los servicios digitales y en línea, susceptibles de enriquecer o completar su oferta

de programación, así como las nuevas técnicas de producción y de difusión de programas y servicios de comunicación audiovisual.

Una vez establecido el marco legal, habrán de arbitrarse los mecanismos que configuren la financiación pública y permitan su constante adaptación (siempre con límite en el coste neto), en proporción al esfuerzo exigido a RTVE en el desarrollo de dicha función de servicio público.

En suma, debe de garantizarse a RTVE un sistema de financiación **adecuado** a las exigencias públicas que se le imponen, **suficiente** para evitar situaciones de déficits y **estable** en el tiempo para permitir una gestión eficiente de recursos.

Sistemas de Información para la Gestión

RTVE dispone de un sistema de información contable que cumple de manera razonable con la función básica de suministro de información sobre sus estados financieros (balance y cuenta de resultados, así como las partidas que los integran). Por lo tanto, los registros contables disponibles aportan información sobre flujos de ingresos y gastos de manera global y detallada; activos con especificación de sus valoraciones; aprovisionamientos, con referencia a sus orígenes; dotación a provisiones en función de los riesgos y gastos previsibles; sobre endeudamiento distinguiendo por plazos de exigibilidad; y evolución de recursos propios, que permiten conocer el origen y destino de los mismos.

Con todo ello, se dispone de la información suficiente para cumplir razonablemente con las obligaciones legales que, en materia de contabilidad, le son aplicables, además de para conocer las magnitudes y ratios necesarios para realizar análisis de la situación y la planificación presupuestaria correspondiente.

No obstante, la moderna gerencia, predicable en cualquier organización que aspire a la eficacia y la eficiencia, requiere unos sistemas de información que incorporen valores adicionales de una manera puntual, rápida, integrada y desagregada, que permita:

- Disponer de un cuadro de mando al servicio del gestor
- Conocer en tiempo real el resultado económico de las distintas actividades
- Detectar ineficiencias y subactividades
- Actuar sobre el origen de los problemas

Lo anterior, que es deseable por cualquier organización, resulta especialmente necesario en el caso de RTVE dadas las características inherentes a la misma, es decir, su magnitud, dispersión y complejidad. La no existencia de estas herramientas en RTVE abre una brecha entre necesidades y disponibilidades que ofrece el sistema de información contable.

Aun más, debe considerarse que el propio Plan Marco incorpora necesidades adicionales a las que actualmente presenta RTVE. Estas nuevas necesidades - que exigen mayor sofisticación y utilización de sistemas de información contable - se derivan de la conveniencia de implantar un sistema riguroso y adecuado a las directrices de la Comisión Europea relativas a la financiación mixta del ente

publico y de la inexorabilidad de incorporar culturas y mecanismos acordes con la rentabilidad empresarial. En definitiva puede afirmarse que si hoy existe una brecha entre necesidades y disponibilidades, la evolución natural y deseable de RTVE hará crecer, en ausencia de mecanismos correctores, de forma progresiva la citada brecha.

En consecuencia, resulta absolutamente prioritario iniciar con urgencia el proceso para dotar al Ente publico de una arquitectura de información contable suficiente, informatizada e integrada, que dé respuesta a sus necesidades presentes y futuras. Ello exige, en primer término, una decisión estratégica de dirección que, con carácter urgente, adopte la decisión sobre el sistema a implantar, que debe ser puesta en marcha de manera inmediata.

El nuevo sistema debe ofrecer información suficiente como para permitir una rápida adopción de decisiones sobre cambios en los contenidos de los programas, modificaciones en la parrilla de programación, consenso sobre precios de transferencias, ajuste de la actividad comercial y tratamiento del stock de programas.

Este nuevo sistema debe proveer información sobre los diferentes centros de resultados de TVE y RNE, que se desglosan de la siguiente forma:

a) Áreas de negocio:

TVE

- emisiones en abierto en televisión TVE1 y TVE2
- televisión internacional
- canales temáticos
- servicios informativos
- producción de programas deportivos y generales
- centros territoriales
- medios técnicos
- centro de documentación

RNE

- Distintas emisoras de RNE
- Producción de informativos, incluyendo R5 todo noticias
- Los medios técnicos
- El archivo sonoro
- La red técnica y de difusión territorial

Ente Público

- La Orquesta y Coro
- El Instituto Oficial de Radio y Televisión
- Sello discográfico y la editora musical
- Área comercial, incluyendo publicidad y derechos y productos derivados

b) Áreas de Estructura:

- Dirección
- Comunicación
- Relaciones institucionales
- Relaciones internacionales
- Administración, incluyendo contabilidad y recursos humanos
- Patrimonio
- Servicios generales
- Ingenierías

- Sistemas de información
- Asesoría jurídica

Los plazos inevitablemente necesarios hasta conseguir que sea plenamente operativo el nuevo sistema de información, máxime teniendo en cuenta las complejidades de RTVE, provocan la existencia de un periodo transitorio en el que las necesidades no estarán plenamente cubiertas por las disponibilidades. Por ello es preciso implantar medidas coyunturales que subsanen en el periodo transitorio las carencias más significativas.

A estos efectos, y sin ánimo de exhaustividad, hay que destacar el actual sistema de verificación de programas para mejorar su utilidad en el análisis de ingresos y costes por programa, así como los sistemas de medición de objetivos por áreas o líneas de negocio para mejorar el seguimiento y control de los mismos bajo una óptica de rentabilidad.

CAPITULO 3

Implantación y Seguimiento del Plan de Marco

Una pieza fundamental para el éxito en la implantación del un plan como el actual es su seguimiento permanente para la puntual y exacta ejecución de las medidas que lo integran. En esta línea, un adecuado seguimiento requiere un calendario, así como unos instrumentos y órganos que permitan aplicarlo.

Con relación al calendario de seguimiento, debe tenerse en cuenta que el Plan previsto para el período 2.002-2.004, comenzará, a todos los efectos, el 1 de enero de 2.002. Dentro de este marco temporal, el Comité de Implantación y Seguimiento, al que se hará referencia posteriormente, se reunirá como mínimo mensualmente y, a su vez, fijará los plazos de implantación de los objetivos y medidas que se acuerden en su seno. De esta forma, en cada reunión mensual el Comité supervisará el cumplimiento de los ritmos establecidos para ¡as distintas actuaciones.

Adicionalmente, de forma cuatrimestral se elevará al Consejo de Administración de la SEPI y de RTVE un informe de seguimiento. Igualmente, con esta periodicidad, se mantendrá informados a los interlocutores sociales.

Un segundo elemento necesario para la supervisión de la correcta marcha del plan son los instrumentos que permiten obtener información y análisis, y, en su caso, un pronunciamiento sobre corrección de las decisiones a tomar. En el Grupo SEPI este instrumento está representado por las denominadas Normas Reguladoras de las relaciones entre la SEPI y sus sociedades. Estas normas se articulan, de forma simplificada, a través de un Plan Operativo Anual (POA) que debe ser presentado por cada sociedad y aprobado por la SEPI, así como por un régimen de autorizaciones sobre determinados actos y operaciones.

La adscripción del Grupo RTVE a SEPI implica necesariamente la adaptación de este instrumento general, a través del cual la SEPI ejerce las funciones que legalmente se le atribuyen, a las singularidades del Grupo RTVE y en especial el respeto a las competencias del Director Generai y del Consejo de Administración del Ente Público tal y como establece la norma de adscripción.

En este sentido, se entiende que estas normas adaptadas deberán permitir la lógica participación de SEPI en las decisiones de especial repercusión económica u organizativa.

El Comité de Implantación y Seguimiento estará constituido por ocho miembros, cuatro designados por RTVE y cuatro por SEPI, y tendrá, entre otros, los siguientes cometidos:

- Fijación de objetivos, calendario y medicas a implementar por RTVE, así como responsable de las mismas.

- Estudio, análisis y deliberación sobre la información o propuestas que le eleven los grupos de trabajo o bien las que el propio Comité solicite a los grupos.

- Seguimiento mensual de la puesta en marcha de las nuevas medidas, así como el grado de ejecución de las ya adoptadas, tomando las decisiones necesarias para impulsar eficazmente la aplicación o para remover los obstáculos existentes.

- Coordinación de la política de comunicación a adoptar en relación a los medios, interlocutores sociales y terceros afectados por el Plan.

- Elevar propuestas o mociones a los órganos que en cada caso sean competentes.

- Tomar las decisiones sobre aquellas cuestiones que prevean las normas reguladoras de las relaciones entre SEPI y RTVE.

Todos estos mecanismos tienen como finalidad última permitir la implementación compartida del Plan Marco en un ambiente de diálogo permanente que asegure la corrección y acierto de las decisiones a tomar. Dicho de otro modo, el éxito del Plan depende de que se alcance una fructífera interrelación y una activa cooperación entre la SEPI y RTVE que configure este Plan como meta común.