

Los profesionales de la programación en el nuevo escenario audiovisual: de la parrilla de programación lineal a la programación transmedia

Programming professionals in the new audiovisual landscape: from linear scheduling to transmedia programming

Edorta Arana-Arrieta; Garazi Sánchez-Murciano

Cómo citar este artículo:

Arana, Edorta; Sánchez-Murciano, Garazi (2025). "Los profesionales de la programación en el nuevo escenario audiovisual: de la parrilla de programación lineal a la programación transmedia [Programming professionals in the new audiovisual landscape: from linear scheduling to transmedia programming]". *Infonomy*, 3(2) e25009.
<https://doi.org/10.3145/infonomy.25.009>



Edorta Arana-Arrieta

<https://orcid.org/0000-0002-6171-6534>

<https://directorioexit.info/ficha7056>

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación

Sarriena, z/g

48940 Leioa (Bizkaia), España

edorta.arana@ehu.eus



Garazi Sánchez-Murciano

<https://orcid.org/0009-0000-5042-4977>

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación

Sarriena, z/g

48940 Leioa (Bizkaia), España

garazi.sanchez@ehu.eus

Resumen

El incremento en la cantidad de contenido audiovisual disponible, la proliferación de plataformas de distribución lineal y online y las fluctuaciones en los usos y consumos audiovisuales crean un nuevo escenario para la programación. Una actividad medular en el sistema audiovisual y donde, pese a que la televisión conserva su centralidad, se han abierto camino otras formas de distribución, en especial las plataformas *Over The Top* (OTT) y las redes sociales. Los programadores se mueven en este renovado y ampliado tablero de juego y asumen la responsabilidad de planificar el recorrido que el contenido hará en cada uno de los sistemas de distribución. Una actividad profesional compleja y versátil y para la que no existen todavía “manuales de uso”. La prueba y error es una práctica extendida y a la que los profesionales de la programación se acercan con flexibilidad, visión multidisciplinar y actitud de escucha. El objetivo de esta investigación es analizar los nuevos significados de la programación, recoger las opiniones de los profesionales entrevistados y, a través de ellas, delimitar el cambiante contexto del audiovisual y de cómo se articula la oferta para llegar a la audiencia deseada. Un entorno mediático donde la televisión retiene su alcance y relevancia social y, sin embargo, coexiste con otras formas de distribución que permiten mayor grado de targetización, personalización de la oferta y dinámicas de interacción por parte de los usuarios. Un nuevo marco éste para la programación al que es necesario hacer el seguimiento y en el que las estrategias transmedia adquieren todo su sentido y las herramientas de inteligencia artificial pueden jugar un papel importante.

Palabras clave

Programación; Televisión; *Streaming*; Transmedia; Plataformas; Audiovisual; Medios lineales y no-lineales.

Abstract

The increase in the amount of audiovisual content available, the proliferation of linear and online distribution platforms and fluctuations in the usage and consumption of media create a new landscape for the scheduling. This is a core activity in the audiovisual system where, although television maintains its centrality, other forms of distribution as Over-The-Top (OTT) platforms and social networks have emerged. Programmers navigate this renewed and expanded playing field and assume the responsibility of planning the journey that content will take across each distribution system. It is a complex and versatile professional activity for which there are still no “user manuals”. Trial and error is a widespread practice, and schedulers approach it with flexibility, multidisciplinary vision and a listening attitude. The aim of this research is to analyze the new meanings of programming, gather the opinions of the interviewed professionals, and, through these, define the changing context of audiovisual media and how the content is structured to reach the desired audience. A media environment where television retains its reach and social relevance, yet coexists with other forms of distribution that allow for greater targeting, personalization of the offer and facilitate better user interaction dynamics. This is a new framework for programming that needs to be constantly

monitored, where transmedia strategies make full sense and artificial intelligence tools can play an important role.

Keywords

Scheduling; Television; Streaming; Transmedia; Audiovisual; Linear and non-linear media.

1. Introducción

La imparable transición hacia las tecnologías digitales ha desembocado en la convergencia de tres sectores antes independientes, el de los medios de comunicación, las telecomunicaciones y la informática. Ese complejo proceso ha tenido importantes derivadas tecnológicas, industriales, económicas y, también, en lo relativo a sus dinámicas de apropiación social (**Prado**, 2009).

La televisión también ha sido testigo de esa transformación en momentos tan significativos como la digitalización de la señal terrestre, la generalización de internet, la llegada de los servicios de *Video-on-Demand* (VoD) o la proliferación de pantallas conectadas (**Pérez de Silva**, 2000; **Palacio**, 2001; **Arnanz**, 2002; **Cebrián-Herreros**, 2004; **Prado**, 2020; **Arjona**, 2021). Esos cambios han repercutido directamente en el modo en el que operan las televisiones, su organización interna, la construcción de la oferta y el consumo que de ellas hacen los usuarios (**AIMC**, 2024; *Barlovento Comunicación*, 2025; *European Audiovisual Observatory*, 2024 a,b). De ahí que la labor de los programadores sea esencial en todas y cada una de esas áreas de lo que todavía denominamos genéricamente televisión (**Martín-Barbero**, 2015; **Boyle**, 2019; **Hidalgo y Segarra**, 2021), pero en particular por su trabajo como creadores del catálogo, transmisores de su valor de marca y, de cara a la audiencia, como prescriptores de contenido y guías en sus consumos (**Van-den-Bulck y Enli**, 2014; **Neira**, 2024).

Entre las tareas que tradicionalmente le han sido asignadas a los y las programadores de televisión destacan tres (**Vaca**, 1997; **Cortés**, 1999; **Contreras y Palacio**, 2001; **Gómez-Escalonilla**, 2003; **Eastman y Ferguson**, 2009; **Arana**, 2011; **Izquierdo y Latorre**, 2022; **Bruun y Münter-Lassen**, 2024):

- planificar y emitir los distintos programas (u otros contenidos: publicidad, promos...) incluidos en la parrilla de programación, en los horarios asignados y hasta completar el tiempo de emisión;
- crear la imagen de marca del canal que aglutine programas de distintas duraciones, formatos y géneros y les dote de un marco discursivo global;
- y, finalmente, atraer y mantener la audiencia durante el mayor tiempo posible, utilizando para ello las distintas técnicas de programación y analizando sus resultados mediante estudios cuantitativos y cualitativos de audiencia.

Todas estas funciones se materializan en la parrilla de programación, convertida es uno de los elementos más distintivos de la televisión como medio, porque, como dijera **Hanne Bruun** (2020a, p. 2), "además de servir de marco para los distintos programas, es la *interface* de comunicación entre la empresa de televisión

y la audiencia” y donde se pueden identificar los cambios profundos que siguen produciéndose en el medio (**Bruun**, 2020b; **Marinelli y Andó**, 2016).

Desde que **Raymond Williams** (1989) acuñó el concepto de flujo al referirse al proceso comunicativo, productivo, de transmisión y, por su puesto, a la concatenación de contenidos audiovisuales con el que los programadores buscan la acumulación de audiencia, se han acotado tres grandes periodos de la programación audiovisual (**Ellis**, 2000; **Ihlebaek et al.**, 2014).

El primero se sitúa entre el nacimiento del medio y la fase en la que en la mayoría de los países la televisión pública funcionaba en régimen de monopolio, los años 80 del siglo pasado, y en la que el número de emisoras y la oferta eran todavía muy limitadas (*monopoly; scarcity*). Era la época de la TV en blanco y negro, de gestión muy centralizada, en el marco del servicio público, con una programación generalista, consumo localizado en el hogar y audiencias masivas (**Bustamante y Zallo**, 1988; **Palacio**, 2001).

Le sigue otro ciclo en el que, una década después y a partir de la desregulación, conoció la puesta en marcha de los canales privados, la multiplicación de la oferta (**Prado, Huertas y Perona**, 1992) y un clima de mucha competencia por una audiencia cada vez más fragmentada y con la lucha por los ingresos publicitarios como telón de fondo (*competition; availability*).

La tercera de las grandes eras de la programación es la actual, la de la proliferación (*proliferation; age of plenty*), que se inicia con la digitalización y se desarrolla exponencialmente a raíz de la aparición de internet. La televisión se abre así a distintos dispositivos que permiten el acceso a los contenidos, desde cualquier lugar, en el momento de la emisión o bajo demanda y donde la oferta se estructura a través de parrillas de programación o catálogos de contenido a disposición de un público cada vez más individualizado en sus consumos (**Münter-Lassen**, 2020; **Neira**, 2024). Es en esta etapa cuando el eje temporal, que es la clave de articulación de la oferta televisiva lineal, da paso a otras formas de programar (**Lotz**, 2007; 2009; **Parks**, 2004; **Turner y Tay**, 2009; **Johnson**, 2020).

De hecho, ya en **Ihlebaek et al.** (2014) se habla sobre este periodo de transición desde el modelo lineal de TV y, claro está, también de su programación de flujo, a otro en el que deben combinarse además otros sistemas online, no constreñidos al tiempo de emisión. Los citados autores señalan tres de los factores más relevantes de la entonces naciente nueva programación: la importancia de atraer y mantener la audiencia; diseñar cruces de raíles que permitan la transferencia de público de un medio o canal a otro y, en general, la creación de un universo organizativo y discursivo que englobe los diferentes soportes o plataformas en los que se desea alojar el contenido.

Como apunta **Catherine Johnson** (2019), en el universo audiovisual online, los programas viven más allá de los límites de la emisión televisiva lineal y los usuarios pueden acceder a ellos como lo que son, archivos independientes, aunque encuadrados en grandes catálogos a los que pueden adherirse. En esta misma

línea, **Elena Neira** (2024) destaca la idea de que, en la programación de la televisión tradicional, los canales diseñan su programación pensando en un público específico. Organizando los programas en parrillas de matriz temporal que tratan de ajustarse a los hábitos de vida de ese público. Sin embargo, desde la desregulación y con la aparición de las televisiones comerciales y de pago, surgieron muchas más opciones para los espectadores. Y de ahí que empezaran a ser tomadas en cuenta además otras cuestiones, como la identidad del canal y la diferenciación en relación a la competencia, para así atraer y conservar la audiencia. Según dicha autora, la posterior eclosión de las plataformas de *VoD*, ha propiciado un cambio sustancial del panorama audiovisual:

“(…) el hecho de conocer mejor a sus usuarios (que emplean un dispositivo conectado para utilizar el servicio) y una amplísima oferta de contenidos. En los ecosistemas bajo demanda mucha de la inercia de consumo propia de la televisión lineal desaparece, de ahí que el flujo de programación necesite apoyarse en esta construcción de audiencias, con dos materias primas (catálogo de contenidos y los datos de los usuarios) y un factor aglutinador (los algoritmos)”. **Elena Neira** (2024, p. 63)

El panorama audiovisual actual, tan complejo y heterogéneo en cuanto a los agentes que en él intervienen, los sistemas de distribución y los usos que de ellos hacen sus usuarios, obligan a un seguimiento constante de los cambios que se van produciendo (**Papathanasopoulos** y **Varoutas**, 2024; **Sridevi** y **Ajith**, 2024), también en cuanto a la construcción de la oferta.

Pese a que **Ellis** (2000) se refería entonces solo a la televisión lineal, resulta interesante visitar su “Scheduling: The last creative act in television?” y ampliar el campo de aplicación de lo que es la programación a todos los medios audiovisuales utilizados por los distintos operadores. Es aquí donde cobra sentido el concepto de programación transmedia (**Arana**, 2010; **Evans**, 2011; **Costa** y **Piñeiro**, 2013; **Llorca-Abad**, 2022), aquella que entiende que los contenidos pueden desplegarse a través de diversos medios y soportes y se ofrecen para que el público acceda a ellos cuándo desee, desde el dispositivo que elija, en el lugar que prefiera y permaneciendo conectado tanto tiempo como quiera.

Pese a que **Ellis** (2000) se refería entonces solo a la televisión lineal, resulta interesante visitar su “Programación: el último acto creativo” y ampliar el campo de significación de la programación a todos los medios audiovisuales. Es aquí donde cobra sentido el concepto de programación transmedia

Ellis habla de que los programas en la televisión lineal vendrían a ser como los ladrillos o bloques utilizados en construcción y la parrilla de programación la arquitectura que les da sentido y posibilita crear los edificios. Siguiendo ese mismo símil, la programación transmedia, en un nivel más holístico, comparable al de la planificación urbana, ubica sobre el terreno los distintos edificios y los conecta

no solo mediante carreteras, calles y aceras, sino también a través de infraestructuras de cable y tuberías. Esta visión global atribuida a la organización de la oferta, es la misma que **Curtin** (2009) denomina programación 360°. Una nueva conceptualización de lo que es la programación y que engarza con el discurso de la narrativa transmedia de **Jenkins** (2006), que en castellano desarrolla **Scolari** (2013), y que entiende que al incorporar otros medios y soportes a la programación (e incluir además de la televisión tradicional, las redes sociales, los sistemas bajo demanda, los eventos o, incluso, los soportes no audiovisuales), el contenido se expande en todo su valor, permitiendo además la interactividad de la audiencia. Como apunta **Jenkins** (2003, citado en **Scolari**, 2013, p. 24):

“Está claro, hemos entrado en una era de convergencia de medios que hace que el flujo de contenido a través de múltiples canales de medios sea prácticamente inevitable”.

El contenido conserva su centralidad y mediante la programación transmedia amplía su capacidad de llegar a los distintos públicos, creando además rutas de acceso para el usuario (*user's paths*) (**Pratten**, 2011; **Hayes**, 2011; **Freeman y Rampazzo**, 2019) y propuestas para que la audiencia recorra el inmenso contenido disponible (**Neira**, 2020; 2024) y si lo desea interactúe con él.

En este contexto, aflora también otro aspecto muy significativo sobre la programación en el marco de la convergencia mediática, la conectividad universal, la globalización de los mercados y la proliferación de la oferta: la dificultad de conseguir y mantener la atención del público. El crecimiento exponencial de la oferta y su accesibilidad ponen de manifiesto, entre otras cuestiones, lo complejo que resulta captar el interés del público y la importancia de la curación audiovisual en ese proceso (**Bhargava**, 2009; **Guallar y Leiva-Aguilera**, 2013). Lo que se ha venido en denominar la economía de la atención, al referirse a ésta como un bien cada vez más escaso ypreciado (**Herbert**, 1971; **Goldhaber**, 1997; **Davenport y Beck**, 2002; **Giraldo-Luque y Fernández-Rovira**, 2020; **Hari**, 2022; **Casas-Alariste**, 2023) y que afecta directamente al consumo audiovisual y al papel que en él juega la programación.

Con todo, es en éste entorno donde desarrollan su trabajo los profesionales de los departamentos de programación audiovisual y donde deben materializar una oferta que sintonice con los gustos de la audiencia. Como apunta **Bruun** (2020b), la inclusión de canales secuenciales y servicios no-lineales en el portafolio de las corporaciones audiovisuales hace que la misión estratégica de los departamentos de programación sea cada vez más amplia, crucial y a la vez más compleja. Respondiendo a estas necesidades, en los últimos años se han ido implementando progresivamente herramientas basadas en la inteligencia artificial (IA) de las que se valen en todas las fases del desarrollo audiovisual desde la recogida de información, a la producción automatizada de contenidos, su catalogación y ordenación, promoción y distribución personalizada de los contenidos y relación con la audiencia (**Macanás**, 2022; **Sánchez-García et al.**, 2023; **Bazán-Gil**, 2023; **Caballero y Sora-Domenjó**, 2024).

Entendida pues la programación audiovisual hoy como el sistema para articular la oferta de manera óptima y llegar al público deseado, utilizando para ello los distintos medios y soportes (lineales o no-lineales), la presente investigación hace un recorrido por las opiniones de un número importante de profesionales y estudiosos de la distribución audiovisual con el objetivo de ahondar en el modo en el que está evolucionando. El análisis parte de la hipótesis de que los canales lineales siguen siendo los buques insignia de los grandes entes televisivos y alrededor de los que se organiza toda la oferta, de ahí que en la muestra de entrevistas tengan más peso. Sin embargo, la diversificación en el número y tipología de los sistemas de distribución está provocando un cambio sustancial en el modo de entender la programación, de ahí que sea necesario incorporar las voces de otros profesionales de la programación no-lineal. Porque aun siendo mayoritaria la contribución de los sistemas tradicionales, es indudable el papel que juegan los soportes no-lineales pertenecientes a esos propios grupos mediáticos y, más aun, la de aquellos servicios de *streaming* nativo que existen en el mercado y que están trastocando el modo de acceso a los contenidos audiovisuales y, por supuesto, el modo de organizar la oferta. De ahí que, aunque en este trabajo se incorporen principalmente las visiones de los programadores de los entes televisivos, se enriquezca el estudio con las aportaciones de los profesionales o analistas de los medios no-lineales. Adentrándonos así en el dinámico terreno de la distribución audiovisual, en el que incluso los conceptos aparecen a veces dislocados y donde, pese a todo, la programación sigue siendo una “actividad perdurable al margen de los cambios estructurales del ecosistema” audiovisual (Izquierdo y Latorre, 2022, p. 1).

Los programas en la televisión lineal son como los ladrillos o bloques utilizados en construcción y la parrilla de programación es la arquitectura que les da sentido y posibilita crear los edificios. Siguiendo este mismo símil, la programación transmedia en un nivel más holístico, parecido al de la planificación urbana, sitúa los distintos edificios y los conecta mediante carreteras, calles y aceras, pero también a través de infraestructuras de cable y tuberías

2. Metodología

Como ya se ha señalado, la presente investigación ahonda en el significado de la programación y la labor que acometen los y las programadores audiovisuales, en un marco mediático, tecnológico y social tan cambiante como el actual. El análisis ofrece una mirada amplia en el tiempo, que permite evaluar cómo los distintos agentes están metabolizando estos cambios y cuáles son sus percepciones sobre el futuro más cercano. Para ello, se ha recurrido a fuentes primarias y, a través de entrevistas en profundidad, se han recogido las opiniones que los programadores y analistas del tema tienen sobre el trabajo que desarrollan (Denzin y Lincoln, 1994; Juaristi, 2003; Ruiz-Olabuénaga, 2012). Parafraseando a Taylor y Bogdan (1987, p. 101), las entrevistas en profundidad realizadas han

permitido comprender las perspectivas que tienen los programadores sobre sus experiencias profesionales, tal y como las expresan con sus propias palabras.

El lapso temporal (2019-2024) que cubre el estudio es lo suficientemente holgado como para permitir la detección de los puntos comunes, las variaciones más significativas y la incorporación escalonada de nuevos quehaceres para los profesionales de la programación. El trabajo describe el tránsito de una programación centrada exclusivamente en la emisión lineal a una que incorpora otras formas de distribución online. En una transformación que afecta de manera desigual a los distintos *players* y es de doble dirección, de tal manera que algunas características presentes originalmente entre los entes lineales se proyectan posteriormente en los no-lineales y viceversa. De ahí, que a la hora de elegir el panel de entrevistados se haya optado por interlocutores de entes televisivos (que obviamente han incorporado ya la online) y de profesionales pertenecientes a otras formas de distribución audiovisual.

La selección de la muestra se ha hecho tomando en cuenta la relevancia en el mercado audiovisual de los entes televisivos para los que trabajan, la centralidad de sus departamentos de programación y el papel que juegan sus profesionales. Sin embargo, y como se ha apuntado arriba, hemos incluido también las opiniones de destacados profesionales y analistas del audiovisual no-lineal y su industria. En todos los casos, además de la riqueza de los enfoques y los cargos de relevancia que ocupan, se han considerado su alto nivel de conocimiento sobre la materia, el ámbito de cobertura de las corporaciones de televisión para las que trabajan (estatal, autonómica o local) y el tamaño, antigüedad y propiedad pública/privada de los entes analizados.

Las 16 personas entrevistadas, entre julio de 2019 y junio de 2024, pertenecen a cuatro grandes áreas de especialización del mercado audiovisual del Estado español:

- nueve trabajan en puestos de dirección de los departamentos de programación televisiva de entes públicos (*RTVE*, *EITB*, *3Cat* y *CARTV*), las dos grandes corporaciones privadas (*Atresmedia* y *Mediaset*) del Estado español y una televisión local del País Vasco (*Goiena TB*);
- dos a áreas de investigación de audiencia de una televisión pública (*3Cat*) y uno de un canal de pago (*AMC Networks*);
- una consultora audiovisual, especialista en plataformas digitales y profesora universitaria;
 - un gestor de contenidos de una multinacional de la producción audiovisual (*Banijay*);
- y tres cargos de máxima responsabilidad en la programación de contenido para plataformas digitales (*XAL+*, *Primeran* de *EITB* y la que entonces se llamaba *HBO Max* y ahora es *Max*).

Once de los entrevistados son hombres y cinco mujeres. Todos los informantes han participado como mínimo en una entrevista y en cuatro casos se ha llevado a cabo una segunda sesión para profundizar en alguno de los aspectos del guion o para cotejar la persistencia de opiniones anteriormente ya manifestadas.

Las entrevistas han tenido una duración media de 70 minutos, pero fluctúan entre la más corta de media hora y las dos horas. Ocho de las dieciséis entrevistas se han desarrollado cara a cara, siete por videoconferencia y una ha combinado ambos sistemas en las dos sesiones de las que se valió.

Para las entrevistas se ha seguido un guion semiestructurado y adaptado a cada caso, pero con una batería de preguntas comunes con las que poder tejer las coincidencias e ideas compartidas por los profesionales de los departamentos de programación de dichas corporaciones audiovisuales. Entre los temas planteados en todas las entrevistas están:

- la evolución de lo que significa la programación,
- la organización interna de dichos departamentos,
- las funciones desarrolladas por sus especialistas y
- su visión del futuro de la programación audiovisual.

Además, dependiendo de cada caso, se han añadido temas específicos relativos a la programación en sistemas no-lineales, la investigación de audiencia o sobre los contenidos presentes en sus respectivos soportes o plataformas.

Las personas entrevistadas lo han hecho en calidad de especialistas en programación, más allá de que pertenecieran a una u otra empresa o que, en el periodo de tiempo que abarca la investigación, hubieran cambiado de puesto o, en su caso, de compañía. Los cargos que aparecen detallados en la tabla que sigue se corresponden con los del momento en el que se realizaron las entrevistas.

Las entrevistas fueron grabadas con la autorización expresa de las personas entrevistadas y la transcripción de las mismas ha facilitado el análisis cualitativo que se despliega en este artículo.

La presencia de entrevistados provenientes de ofertas lineales, servicios online y, con una muestra más limitada, de empresas de *streaming* ha servido para poner de manifiesto aspectos coincidentes entre los de los departamentos de programación de dichas empresas y, en todo caso, la permeabilidad de muchos de las tendencias existentes en la programación audiovisual en general.

Tabla de entrevistados

| Nombre de las personas entrevistadas | Cargo/Departamento (en el momento de realización de las entrevistas) | Entidad | Fecha realización de las entrevistas | Tipo entrevista | Número de entrevistas |
|--------------------------------------|--|---|--------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Oihane Agirre | Directora de Programación, <i>Goiena TB</i> . | <i>Goiena Komunikazio Taldea</i> . Empresa cooperativa de comunicación multimedia. Cuenta con un canal de TV lineal, sitio web, emisora de radio, revista en papel y amplia presencia en redes sociales. Pertenece a <i>Hekimen</i> y | 17/06/2021 | Presencial | 1 |

| | | | | | |
|----------------------|---|--|-------------------------|------------------|---|
| | | <i>Tokikom</i> , las redes de medios de comunicación y de televisiones locales del País Vasco. | | | |
| José Antonio Antón | Director de Contenidos, <i>Atresmedia TV</i> . | <i>Atresmedia</i> es una corporación audiovisual privada de España. Inicia sus emisiones de televisión en 1990 como <i>Antena 3</i> y desde entonces la compañía ha ido ampliando su oferta de canales de TV, emisoras de radio y servicios online en abierto y de pago. En 2011 se fusiona con la empresa propietaria de <i>La Sexta</i> y se crea <i>Atresmedia</i> . | 16/07/2019 | Presencial | 1 |
| José Luis Blanco Rad | Director de Programación, <i>EITB</i> . | <i>EITB (Radio-Televisión Pública Vasca)</i> Sociedad Pública de radio-televisión del País Vasco. Creada en 1982 cuenta con una amplia gama de canales de televisión lineal, tanto en euskera como en castellano, emisoras de radio generalistas y temáticas, sitios web, servicio a la carta y plataforma digital. Su área de cobertura incluye el País Vasco, Navarra y el País Vasco transfronterizo. | 19/01/2019 y 11/07/2021 | Presencial | 2 |
| Josean Boada | Director del Departamento de Desarrollo, <i>Shine Iberia</i> . | <i>Shine Iberia</i> es una productora audiovisual nacida como <i>Endemol Shine Group</i> y actualmente perteneciente al grupo multinacional <i>Banjay</i> | 19/07/2021 | Presencial | 1 |
| Ana Bueno Mezquita | Directora de Contenido Digital, <i>Mediaset</i> . | <i>Mediaset</i> es una corporación audiovisual privada de España. En 1989 inicia sus emisiones de televisión con <i>Telecinco</i> y desde entonces la compañía ha ido ampliando su oferta de canales de TV y servicios online en abierto y de pago. En 2011 se fusiona con la empresa propietaria de <i>Cuatro</i> y se crea <i>Mediaset</i> . | 16/09/2021 y 22/10/2021 | Videoconferencia | 2 |
| Jordi Catalá Gimenó | Director de análisis y explotación de audiencia, <i>3Cat</i> . | La <i>Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals</i> , sociedad pública de radio-televisión de Cataluña, comenzó sus emisiones el año 1983. Actualmente la compañía se denomina <i>3Cat</i> y ofrece numerosos canales de televisión lineal, emisoras de radio generalistas y temáticas, sitios web, servicio a la carta y plataforma digital. Su área de cobertura incluye todo el territorio de habla catalana. | 19/07/2019 | Presencial | 1 |
| Alex Gibelalde | Responsable de la estrategia de TV y plataformas digitales, <i>EITB</i> . | <i>EITB (Radio-Televisión Pública Vasca)</i> Sociedad Pública de radio-televisión del País Vasco. Creada en 1982 cuenta con una amplia gama de canales de televisión lineal, tanto en euskera como en castellano, emisoras de radio generalistas y temáticas, sitios web, servicio a la carta y plataforma digital. Su área de cobertura incluye el País Vasco, Navarra y el País Vasco transfronterizo. | 02/10/2023 | Presencial | 1 |

| | | | | | |
|-------------------------|--|---|-------------------------|-------------------------------|---|
| Ignacio Gómez Hernández | Jefe de Digital e Investigación, RTVE. | RTVE (<i>Radio-Televisión Española</i>) es la Sociedad Pública de radio-televisión de España. Fundada en 1956, ofrece una amplia gama de canales de televisión lineal, emisoras de radio generalistas y temáticas, sitios web, servicio a la carta y plataforma digital. u área de cobertura incluye el Estado español y otras castellanoparlantes del mundo. | 19/07/2019 | Presencial | 1 |
| Fernando Hernaiz | Director de Investigación, AMC Networks. | AMC Networks es una empresa privada de producción de contenidos y distribución de canales temáticos de televisión en España, Portugal, Francia e Italia. | 18/07/2024 | Videoconferencia | 1 |
| Miquel Herrada | Jefe de Operaciones, Xarxa Audiovisual Local. | La <i>Xarxa Audiovisual Local (XAL)</i> es una corporación pública creada por la <i>Diputació de Barcelona</i> (2012) para asesorar a los medios audiovisuales de Cataluña. Están adheridos a las XAL más de 48 televisiones y 135 radios locales de toda Cataluña. En 2023 se puso en marcha <i>La Xarxa+</i> plataforma de <i>streaming</i> gratuita con contenido de las televisiones locales asociadas a la XAL. | 06/10/2023 | Videoconferencia | 1 |
| Patricia Marco Jorge | Directora de Antena, Mediaset. | <i>Mediaset</i> es una corporación audiovisual privada de España. En 1989 inicia sus emisiones de televisión con <i>Telecinco</i> y desde entonces la compañía ha ido ampliando su oferta de canales de TV y servicios online en abierto y de pago. En 2011 se fusiona con la empresa propietaria de <i>Cuatro</i> y se crea <i>Mediaset</i> . | 17/07/2019 y 14/09/2021 | Presencial y Videoconferencia | 2 |
| Sara Martín Rada | Directora de Contenidos y Programas, Aragón Televisión y Aragón Radio. | <i>Corporación Aragonesa de Radio y Televisión (CARTV)</i> es la sociedad pública de radio-televisión de Aragón. Inicia sus emisiones en 2006 y cuenta con un canal de televisión, una emisora de radio y sitio web con amplia oferta audiovisual. Su área de cobertura es la correspondiente a la comunidad autónoma de Aragón. | 03/11/2021 y 16/11/2021 | Videoconferencia | 2 |
| Ricard Mateu Rabella | Departamento de Programación y Programas, 3Cat. | La <i>Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals</i> , sociedad pública de radio-televisión de Cataluña, comenzó sus emisiones el año 1983. Actualmente la compañía se denomina <i>3Cat</i> y ofrece numerosos canales de televisión lineal, emisoras de radio generalistas y temáticas, sitios web, servicio a la carta y plataforma digital. Su área de cobertura incluye todo el territorio de habla catalana. | 16/07/2021 | Presencial | 1 |
| Elena Neira Borrero | Especialista en distribución audiovisual | Consultora audiovisual, investigadora y docente en la <i>Universitat Oberta de Catalunya</i> y la <i>Universitat Internacional de Catalunya</i> . Es doctora en Comunicación | 07/05/2021 | Videoconferencia | 1 |

| | | | | | |
|-----------------------|--|--|------------|------------------|---|
| | digital y profesora universitaria. | Audiovisual, colabora en la revista <i>Business Insider</i> y ha publicado, entre otros: <i>El espectador social</i> (2013), <i>La otra pantalla</i> (2015) y <i>Streaming Wars</i> (2020). | | | |
| Rodrigo Salguero | Senior Manager, Contenido, Estrategia Merchandising y Análisis, <i>HBO Max</i> . | <i>HBO Max</i> es una multinacional de la producción y distribución audiovisual. <i>HBO Max</i> España funciona como plataforma bajo demanda desde 2016. | 18/09/2023 | Videoconferencia | 1 |
| Roberto Sánchez López | Subdirector Investigación y Marketing Contenidos, <i>RTVE</i> . | <i>RTVE (Radio-Televisión Española)</i> es la Sociedad Pública de radio-televisión de España. Fundada en 1956, ofrece una amplia gama de canales de televisión lineal, emisoras de radio generalistas y temáticas, sitios web, servicio a la carta y plataforma digital. Su área de cobertura incluye el Estado español y otras zonas castellanoparlantes del mundo. | 18/06/2024 | Videoconferencia | 1 |

3. Resultados

La programación audiovisual se ha hecho más compleja y relevante con la llegada de internet, los sistemas de distribución online y las nuevas prácticas de consumo. Como veremos, hilando los testimonios de los programadores, investigadores de audiencia o analistas entrevistados, se están produciendo cambios de gran magnitud que es preciso gestionar. La incorporación de nuevos soportes audiovisuales ha sido rápida y los profesionales de programación audiovisual han asumido la tarea de reequilibrar la oferta de la televisión tradicional, todavía mayoritaria, y la de otras plataformas no-lineales, sin poner en riesgo el negocio en su globalidad.

Los departamentos de programación están readecuando su posición en los organigramas de las corporaciones audiovisuales públicas y privadas, reestructurándose internamente y redefiniendo los perfiles de sus profesionales para responder así a las nuevas necesidades.

En este cambiante entorno, los programadores diseñan la oferta audiovisual, la generación de un universo de marca que la englobe, la distribución multiplataforma y, consecuentemente, crean diversas rutas para que la audiencia acceda a los contenidos. Todo ello incorporando nuevas técnicas de programación, valiéndose para ello de la curación manual e incorporando progresivamente recursos de inteligencia artificial.

Los departamentos de programación están recolocándose en los organigramas de las corporaciones audiovisuales públicas y privadas, reestructurándose internamente y redefiniendo los perfiles de sus profesionales para responder así a las nuevas necesidades

En las líneas que siguen, expondremos los aspectos más significativos aparecidos en las entrevistas realizadas a personas que, por trabajar directamente en programación o por tener un conocimiento exhaustivo sobre el tema, pueden hacer un recorrido de la evolución reciente, redactar el diagnóstico de la situación actual y apuntar los cambios que se intuyen a futuro.

En este capítulo recorreremos un periodo de tiempo de cinco años en el que se han ido concretando los cambios en el modo de trabajar de los departamentos de programación, hilvanando opiniones de distintos profesionales para, sobre todo, destacar los puntos en común y, en su caso, apuntar aquellos casos en los que se producen diferencias significativas. Por otra parte, en este capítulo de resultados, los programadores de televisión lineal tienen más peso a la hora de describir cómo se articula la oferta audiovisual. Aun así, en la parte final, destacaremos las opiniones de los profesionales o estudiosos de aquellos medios no-lineales.

En todo caso, se pone de manifiesto que las fronteras divisorias entre medios, soportes y sistemas de distribución están diluyéndose y los profesionales de la programación asumen ya responsabilidades globales sobre las estrategias y técnicas de distribución audiovisual, tanto en los medios lineales como aquellos on-line.

3.1. Un marco cambiante para la programación

Las coincidencias entre las personas entrevistadas son notorias, incluso entre aquellas de perfiles profesionales diversos o diferencias en el momento en el que se recogió la información: el terreno, los actores y las reglas de juego de la programación en el actual panorama audiovisual son completamente diferentes a los de hace un par de décadas. La industria audiovisual, y la televisión todavía como su nave capitana, han cambiado sustancialmente como consecuencia de la digitalización, la aparición de nuevos soportes, la proliferación de contenidos y las nuevas formas de consumo audiovisual.

Aunque la labor de los programadores ya empezó a acelerar su evolución con la llegada de los canales comerciales tras la desregulación, no se puede obviar la sacudida que supuso la implantación de la televisión digital terrestre (TDT), según señala José Antonio Antón, responsable de contenidos de todos los canales de *Atresmedia TV*.

“La programación en el pasado era una cosa, entre comillas, más mecánica: hacer una estructura de tiempo y rellenar con una serie de espacios la oferta para el espectador, y haciéndolo mejor que la competencia... y ahora está mucho más vinculada con ser capaz de organizar una serie de contenidos y una serie de propuestas para que me elijan a mí y no a otras miles de ofertas que hay en cualquier momento y a través de distintos canales y soportes”. (José Antonio Antón, Director de Contenidos, *Atresmedia TV*).

En este contexto de rivalidad, el trabajo de los profesionales de los departamentos de programación aparece enmarcado entre dos percepciones contrapuestas, aunque simultáneas en el tiempo. Unos prefieren destacar el “agotamiento definitivo” de la programación lineal y el final de un largo recorrido para la televisión. Otros, sin embargo, tienen una visión más contemporizadora que habla de la necesidad y la posibilidad de encontrar fórmulas para “transitar el momento actual” hacia la programación multimedia.

El trance que vive la TV tradicional aparece claramente expresado en las opiniones de muchos de los programadores de los grandes canales televisivos españoles y también de aquellos de ámbito autonómico o local. En esto vienen a coincidir dos entes televisivos de tipología muy diversa como son la Directora de Antena de *Mediaset*, Patricia Marco, y Ricard Mateu, miembro cualificado del Departamento de Programación de *3Cat*, un canal de televisión de ámbito autonómico de Cataluña.

“... la televisión por consumo natural está envejeciendo y por el tipo de producto que estamos ofreciendo está envejeciendo todavía más. Creo que no estamos haciendo el esfuerzo por mantener a determinado tipo de público en la televisión”. (Patricia Marco, Directora de Antena, *Mediaset*).

“... estamos adaptándonos un poco a remolque de lo que está pasando. No de lo que pudiera llegar a pasar. Creo que no lo sabemos. Creo que en la medida que vemos el compartimento de la población, vamos habilitando los recursos de la programación. No al revés. No hacemos el ejercicio, o hasta ahora no lo hemos hecho, de imaginarnos este futuro y decidir un tipo de programación en función de estas expectativas”. (Ricard Mateu, Departamento de Programación y Programas, *3Cat*)

Con todo, la televisión lineal es definida todavía como la gran referencia de la industria del audiovisual por su notoriedad social y peso publicitario, tal y como señala el Director del Departamento de Desarrollo de *Shine Iberia*, una de las más importantes productoras de contenidos y formatos audiovisuales de España y Portugal:

“No nos equivoquemos. Los principales clientes y los que mejor pagan, y los que mejores réditos dan son las televisiones. Esto de que la tele está muerta es una manera de hablar muy de titulares alarmistas. Y no es así, las cifras demuestran que no. Vale que es un público mayor, vale que los chavales no vean televisión, vale que lo vean en el móvil, lo que sea... pero ese público que está en casa y sigue apretando el botón del canal 1, 2, 3, 4 y 5 es un público muy fiel, que está ahí y a los anunciantes les sigue interesando”. (Josean Boada, *Shine Iberia*).

Pese a lo señalado, otros de los entrevistados destacan la necesidad de integrar cambios en su forma de relacionar las distintas ventanas de distribución y la oferta que se canalizará en cada una de ellas. La progresividad en dichos cambios es otra de las ideas recurrentes.

“Y con la parte digital [expresión comúnmente utilizada para referirse a los soportes no-lineales y/o bajo demanda] es un movimiento muy complejo,

porque, tienes que hacer un paso que te acompañe, pero no puedes tirar por la borda todo lo que has hecho, tienes que hacer crecer la parte digital sin destrozar lo anterior. (...) En la parte digital hemos crecido muchísimo, pero seguimos necesitando un plan de urbanismo para que esto no sea un desastre". (Patricia Marco, Directora de Antena, *Mediaset*).

Es en esa etapa cuando, como apunta la responsable de contenido nativo digital de *Mediaset* España, se producen cambios muy relevantes en la producción y distribución audiovisual.

"Al final vemos que internet es un lugar en el que podemos crecer y podemos lograrlo también en contenidos, podemos hacer algo más que trasladar solo lo que estamos haciendo en la televisión. Entonces vamos pensando en proyectos que nos permitan expandirnos, tener marcas nuevas y sobre todo poder buscar a otras audiencias a las que con nuestros contenidos de televisión tradicional no llegamos (...) internet se convierte en un lugar en el que sumar audiencias, en el que ser mucho más transversales, mucho más transmedia, llegar a mucho más público, más targets, poder hacer cosas que en televisión no harías nunca, tocar contenidos que en televisión no los tocarías". (Ana Bueno, Directora de Contenido Digital, *Mediaset*).

3.2. Cambios en los departamentos de programación

Los departamentos de programación también han sufrido transformaciones de calado en los últimos años, en lo que respecta a su posición dentro de la organización y los nuevos perfiles profesionales con los que cuenta.

Los entrevistados señalan dos factores principales como condicionantes de la evolución interna de los departamentos de programación: la concentración empresarial entre concesionarias privadas de televisión y, en segundo lugar, la proliferación en el número de ventanas disponibles para la distribución audiovisual (plataformas digitales, redes sociales, sitios web, entre otras). Obviamente, según declaran los informantes, la dimensión y duración de los cambios dependen también del tipo de empresa, su propiedad y gestión, tamaño y ámbito de cobertura.

El Departamento de programación de las corporaciones televisivas suele situarse dentro de la Dirección de Antena y trabaja en coordinación con las áreas de contenido, estrategia de producción y/o adquisición de programas, promoción y, dependiendo de los casos, de los responsables de gestión de las distintas ventanas digitales disponibles.

Gradualmente, y en la última década, se han ido incorporando a la responsabilidad de los profesionales de los departamentos de programación y programas el trabajo en todos los sistemas de distribución, tanto los lineales como los no-lineales. Estos últimos estaban adscritos hasta hacía poco a departamentos relacionados con lo puramente técnico y dedicados a la adaptación, mantenimiento e ingesta de los contenidos audiovisuales a sus sitios web o canales online. Ade-

más, los grupos de trabajo procedentes de lo “digital”, hasta entonces eran secundarios, y, sin embargo, en el actual escenario han ido ganando peso, en términos presupuestarios, creativos, técnicos y de dotación de personal.

Aunque existe una política generalizada tendente a coordinar toda la programación de los distintos canales pertenecientes a la misma “escuadra”, los programadores de las grandes (en cuanto a personal y presupuesto) corporaciones de televisión tradicional, suelen mantener unas subáreas de alta especialización en, por ejemplo, adquisiciones, derechos de emisión, marketing, promoción, grafismo u otros.

Mientras en el sección de digital, todavía más reducida en número de profesionales, se aprecia mayor multidisciplinariedad en sus equipos, eso sí, aunque reciban prestaciones de los servicios transversales de la empresa. Los equipos de trabajo más compactos, creados para producciones concretas y con un alto nivel de autonomía creativa y productiva, parecen ser una tendencia en los departamentos de no-lineal.

“Yo trabajo con diferentes equipos. En principio están divididos por productos. Porque hacemos productos muy diferentes entre sí y hay perfiles profesionales diferentes en cada uno de esos equipos. Digamos que en general, toda el área digital, es muy multidisciplinar. Es decir, es gente que tiene formación de contenido, de diseño y de redes sociales, al final tienen conocimiento de lo suyo, pero además saben un poquito de tecnología, un poquito de marketing, de audiencia, porque estamos permanentemente analizando lo que hacemos...” (Ana Bueno, Directora de Contenido Digital, *Mediaset*).

Esta necesidad de reevaluar los departamentos de programación y sus funciones está presente tanto en los entes tradicionales de televisión como en las nuevas plataformas digitales, que nacen ya con una visión integrada de sus quehaceres profesionales, como apunta Miquel Herrada encargado de la plataforma de *streaming* gratuita (*Xarxa+*) perteneciente a los medios locales de Cataluña llamada *La Xarxa+*.

“En la parte de producción de contenidos cambia poco, en el sentido de que la gente que hace contenidos los sigue haciendo; a lo mejor no son los mismos contenidos, pero los sigue haciendo. Pero toda la capa de curación, que antes era muy poco necesaria, ahora es central. Y ahí hemos creado un ‘grupo tractor’ un poco interdisciplinar; con periodistas, con gente de nuestro equipo de digitales, con gente del equipo de promoción, y de la parte de marketing... para que estos perfiles trabajen juntos y generen -a partir de unas pautas y de un trabajo un poco más genérico que se hizo- una unidad para, básicamente, hacer curación”. (Miquel Herrada, Jefe de Operaciones, *XAL*)

Como apunta José Luis Blanco el máximo responsable de la programación del grupo *EITB*, es necesaria “más actitud que aptitud”. El día a día se convierte así en el motor de la especialización.

“...con perfiles profesionales muy flexibles. Las cosas están cambiando y hay que tener la capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias, entendiendo el significado y dirección de los cambios. Esto no va a parar y los cambios vendrán uno de la mano del otro, casi no habrá tiempo de aprender”. (José Luis Blanco, Director de Programación, *EITB*)

Varios de los entrevistados subrayan la idea de que la labor más importante en los entes audiovisuales es la de ser generadores de contenido y de que su trabajo se inscribe en dinámicas de integración. Una de carácter empresarial, en la que, como señalábamos antes, se han dado procesos de concentración entre corporaciones adjudicatarias de licencias de televisión y de reorganización interna de sus distintos departamentos y, consecuentemente, de rearticulación de las funciones y relaciones entre ellos. Y, paralelamente, de redefinición de los perfiles profesionales requeridos en estos nuevos departamentos de programación, ya enteramente multimedia.

Es necesario trabajar “fuera de compartimentos estanco” y eso se aplica tanto a la programación de la oferta lineal como a aquellos servicios bajo demanda. Sirva como ejemplo de esta opinión compartida también por los programadores televisivos, lo manifestado por Rodrigo Salguero, gestor de contenidos de *HBO Max*, a la hora de detallar los perfiles de especialización y las aptitudes más valoradas entre los programadores de SVoD [*Subscription Video on Demand*: sistema por el que los usuarios acceden al catálogo de contenidos audiovisuales online previo pago de una suscripción mensual o anual; habitualmente denominada plataforma digital]:

“La primera es que tiene que saber de contenido. Le tiene que gustar. Esa para mí es la principal. Tiene que ver series, películas... Entonces, para eso es importante haber tenido un *background* audiovisual, haber pasado por un departamento de programación o por un medio cultural. Haber tocado el contenido, series, películas y verlas y saber.

La segunda: tiene que saber venderlo. Al final, cuando tú vendes un contenido en una plataforma de *streaming* es mucho más que la serie en sí. También involucra lo que es un póster, lo que es un *copy*, lo que es una sinopsis... eso son formas de hacer llegar el contenido al usuario. De hecho, estrategia editorial, estrategia de contenidos, son sinónimos de lo que es una estrategia de *merchandising*, o sea es como cualquiera que se pone a hacer un escaparate en una gran tienda, es un poco así.

La tercera es que tiene que saber de datos, entender quiénes son sus usuarios, lo que quieren y qué contenidos son populares y cuáles se ven constantemente y qué títulos son fuertes dentro de lo que es la oferta... leer el dato.

Y luego, la cuarta, que a mí me parece muy importante, de hecho, va siendo cada vez más importante, la persona que se encarga de una estrategia editorial, de una estrategia de contenido, tiene que estar en contacto con lo que es la conversación cultural y social del país o de la región. Es decir,

tú tienes que saber de lo que se está hablando en *Twitter*, de lo que se está hablando en las noticias y de qué no, porque hay multitud de oportunidades editoriales y de contenido que se pueden capitalizar”. (Rodrigo Salguero, Senior Manager de Contenido, *HBO Max*).

3.3. ¿Qué es programar a día de hoy?

La gestión del contenido, la creación del discurso que lo englobe y la planificación de su distribución a través de las distintas plataformas son algunas de las principales tareas que deben afrontar los y las programadores. Todo ello en un contexto como el actual, en el que los profesionales de la programación detectan la ausencia de formulas estandarizadas de programación combinando oferta lineal y no-lineal o protocolos de prácticas profesionales en programación online (existe sin embargo una amplia bibliografía sobre estrategias y técnicas de programación de TV tradicional; véanse las obras citadas en la introducción). Es por eso que las diversas plataformas online de los entes televisivos y las plataformas digitales cumplen el rol de laboratorios de experimentación y test para contenidos y programaciones innovadoras, como señalaremos en este subapartado.

Los actuales *players* de la industria audiovisual (sean o no empresas licenciatarias de televisión, plataformas de *VoD*, redes sociales o gestoras de sitios web) vienen a considerarse “empresas digitales de contenido audiovisual” lo que engloba todas sus actividades. En esta nueva visión de su rol en el mercado audiovisual, se refuerza la centralidad del contenido. El contenido como *driver*:

“(…) hace quince años la clave era tener una licencia para emitir un contenido... Ahora es más importante ser propietarios de las IPs (propiedad intelectual), porque ya no importa solo la primera emisión que haces en antena sino todo el universo que va por detrás, desde todas las explotaciones *on-demand*, la capacidad de distribuir el contenido, la hiperdistribución, en otros entornos, venderlo internacionalmente, desarrollar formatos... y es verdad que vamos más hacia ahí”. (José Antonio Antón, Director de Contenidos, *Atresmedia*)

Los programadores se perfilan pues, como “coreógrafos del contenido” que planifican el recorrido que deberá hacer en los distintos sistemas de distribución, muy en la línea de lo argumentado por **Henry Jenkins** (2006) y subrayado por Roberto Sánchez, de la radio-televisión pública española.

“La programación transmedia es aquella que con vocación multidispositivo acepta la singularidad de cada uno de ellos, y diseña acciones y contenidos complementarios que generan una narrativa común, conjunta y sinérgica. En este sentido, hay que diferenciar lo que son los contenidos propiamente dichos de las acciones promocionales, y en tanto que obras audiovisuales ambos tipos, podemos estar tentados a colocarlos en un mismo plano. Pero no es lo mismo un contenido de ficción diseñado para el lineal y el *BVoD* [*Broadcaster Video on Demand*,

Los programadores se perfilan pues, como “coreógrafos del contenido” que planifican el recorrido que deberá hacer en los distintos sistemas de distribución

sistema de distribución de video por el que los usuarios acceden a contenido producido por emisoras de televisión tradicionales y disponible en línea y a la carta; normalmente gratuito] con contenidos 'extra' orientados a la sinergia multisoprote de carácter promocional (entrevistas, *making off*, promos) que aquellos que sean 'contenidos' *per se* que aporten a la 'historia narrada' contenido y valor (*spin off* derivados exclusivos digitales, adelanto de desenlaces, contenido propio extra, etc.". (Roberto Sánchez, Dirección de Investigación y Marketing de Contenidos; RTVE)

Esta visión más global y en alguna medida agnóstica para con el soporte, se puede aplicar a todos los géneros audiovisuales, y, por lo tanto, a un *talent show* o a una serie de ficción. El objetivo es claro para la Directora de Contenidos del canal de televisión autonómico de Aragón, "ir a donde está la gente".

"... el audiovisual está en su momento más potente y como somos creadores de contenido debemos estar en todas las partes donde se consume el audiovisual. Si el público está en *TikTok* vayamos a *TikTok*... porque no podemos esperar a que esa gente venga a la tele y la encienda, porque no lo va a hacer". (Sara M. Rada, Directora de Contenidos y Programas, Aragón TV)

Trabajar simultáneamente el contenido y su distribución son elementos muy importantes. Entre otras cosas porque, como señala la Directora de Programación de una televisión comarcal del País Vasco,

"el perjuicio que causa la distribución por terceros de contenidos del propio canal (redes sociales, agregadoras de contenido o plataformas digitales, entre otras) puede ser grande, ya que la televisión que los produce perdería absolutamente la posibilidad de crear su propio universo discursivo, de generar narrativas globales y construir entornos propios de relación entre la audiencia y la empresa creadora de los contenidos". (Oihane Agirre, Directora de Programación de *Goiena TB*).

La alienación de los mecanismos de distribución repercute también negativamente en los ingresos publicitarios, la generación de marca y, consecuentemente, la relevancia social del medio en cuestión.

En línea con esta idea sobre la importancia del contenido y el universo discursivo creado a su alrededor, resulta interesante comprobar que grandes corporaciones de televisión en España como *Mediaset* o *Atresmedia* han desarrollado una industria simbiótica de producción audiovisual, lo que denominan "productoras amigas". Ese es el caso de, por ejemplo, *Mandarina Alea*

La programación transmedia es aquella que con vocación multidispositivo acepta la singularidad de cada uno de ellos, y diseña acciones y contenidos complementarios que generan una narrativa común, conjunta y sinérgica. En este sentido, hay que diferenciar lo que son los contenidos propiamente dichos de las acciones promocionales...

Media o Bulldog en Mediaset y Atresmedia Studios o Buendía Producción en Atresmedia. Y lo hacen, precisamente, gestionando de modo global el contenido de producción propia (principalmente programación de entretenimiento, *realities*, concursos...) y, paralelamente, sus nuevos talentos (*celebrities*) y siempre nutriendo la imagen de cadena y expandiéndose a las nuevas plataformas de distribución audiovisual. Este “nuevo filón” permite rentabilizar al máximo el *boom* de los personajes famosos nacidos al albur de los géneros de entretenimiento televisivo y la expansión de las redes sociales y, como hemos apuntado anteriormente, crear una imagen de marca global, integradora y más fácilmente reconocible en el amplio panorama audiovisual actual.

En sintonía con lo anterior, la ya citada Sara M. Rada, responsable de programación de *Aragón TV*, subraya la necesidad de trabajar las sinergias entre los canales de televisión y otros agentes sociales para reforzar los contenidos y dar proyección a las actividades o eventos que organicen las distintas instituciones, colectivos o grupos locales. Especialmente en las televisiones públicas. De este modo, en palabras de dicha jefa de programación, se da un salto conceptual que va de “cubrir el evento a ser el evento”. Los canales de televisión se convierten así en “parte” de las pruebas deportivas, actividades culturales o festivas que transmiten y, como consecuencia, generan y refuerzan una imagen de marca muy de proximidad y con derivadas en las redes sociales de los organizadores, participantes o público que se involucra en dichos eventos sociales.

La prescripción de contenido, la creación o, en su caso, conversión de eventos sociales en mediáticos son armas muy potentes que utilizan los medios lineales, especialmente, de la mano de las emisiones en directo. Porque estas emisiones están muy ancladas en el momento cronológico, el acontecimiento de relevancia social, el lugar y el sentimiento de pertenencia por parte de la audiencia, como apunta Jordi Catalá, Director de análisis y explotación de audiencia de *3Cat*.

Hoy más que nunca, la emisión en directo es para los programadores entrevistados el factor más diferencial de la televisión. “La televisión lo será en directo o morirá”, resume Josean Boada de *Shine Iberia*.

Hoy más que nunca, la emisión en directo es para los programadores entrevistados el factor más diferencial de la televisión. ‘La televisión lo será en directo o morirá’

En cualquier caso, los profesionales de la programación ponen de manifiesto la volatilidad del éxito en el mercado audiovisual. Todos apuntan a la necesidad de jugar a la prueba y error, “alimentando la intuición” (José Luis Blanco, Director de Programación, *EITB*) y desde la necesidad de asumir riesgos y conseguir destacar en la vasta oferta audiovisual existente.

Se aprecia unanimidad también en considerar que las redes sociales son una interesante atalaya para observar los cambios sociales y, en lo que se refiere a los contenidos audiovisuales, adaptarse a los modos de comunicación que utilizan sus usuarios. En general, los soportes no-lineales son considerados por los

programadores como laboratorios en los que probar nuevos contenidos, lenguajes audiovisuales, formatos e, incluso, pautas de programación. Así lo expresa el máximo responsable de la emisión digital de la radio-televisión española:

“Muchos de los experimentos en programación, los hemos hecho en *Playz*, la plataforma digital de *RTVE* para jóvenes, porque tenemos más libertad... no hay tantos problemas o conflictos con la antena... Ahí sí hemos experimentado en contenido, estética y distribución. En este último aspecto, hemos probado emitir los episodios uno cada semana, ponerlos todos juntos en la plataforma y en *YouTube* uno cada semana... Hemos ido, de alguna manera, a distintas estrategias. Y lo que te das cuenta es que cada producto es diferente, y que no existe un modelo único a aplicar”. (Ignacio Gómez, Jefe de Digital e Investigación de *RTVE*).

Paradójicamente, la inexistencia de rutinas profesionales nítidas y modelos generalizables es lo que hace que la programación mantenga su tensión creativa y la necesidad de experimentar. Esta idea se repite no solo entre los entrevistados provenientes de canales de televisión tradicional sino también en aquellos que desarrollan su actividad en entornos no-lineales de entes audiovisuales y servicios SVoD.

3.4. Algunas claves de la programación online en la práctica

En los apartados previos, y al hilo de lo recogido en las entrevistas, hemos recorrido la evolución del término programación, las implicaciones organizativas y profesionales que tiene. A continuación, ahondaremos en algunas de las claves prácticas de lo que supone programar en contextos mixtos (lineal y no-lineal) como el actual. Para este apartado desplazaremos el fiel de la balanza hacia los programadores de servicios audiovisuales bajo demanda, pero sin olvidar que la mayoría de los puntos tratados también se aplican a la oferta no-lineal de los entes televisivos.

Un aspecto inicial que los programadores entrevistados subrayan es que, como ocurre también con la televisión tradicional, el área de programación no-lineal tiene entre sus funciones la de construir la oferta, ganar la atención del público objetivo, tratar de conservarla y, posteriormente, analizar los resultados de audiencia en los distintos perfiles. Este esquema se aplica pues de lleno a los entornos no-lineales, aunque con algunas singularidades. Entre ellas una central para el caso de los servicios de pago: el negocio del audiovisual no-lineal no se fundamenta en la venta de espacios publicitarios a los anunciantes, sino en las suscripciones que insertan publicidad o el caso de Amazon cuyo negocio central no es el audiovisual. Y cuando se habla de “atraer y mantener” la audiencia, se refiere a incrementar las altas y reducir las bajas de suscriptores/usuarios de la plataforma digital o servicio de televisión de pago. En palabras de Fernando Hernaiz, de *AMC Networks*, una empresa privada de producción de contenidos y distribución de canales temáticos de TV en varios países europeos, incluida España:

“No tenemos espectadores, tenemos clientes. La gente está pagando por verte. Tenemos que ceñirnos a lo que la gente espera y reducir al mínimo la tasa de abandono, el *churn*, la pérdida de suscriptores” (Fernando Hernaiz, Jefe de Investigación, *AMC*).

En el primero de los casos, el relativo a captar la atención, el objetivo es claro: conseguir destacar entre el resto de contenidos de la competencia. Para ello no es suficiente con gestionar de manera óptima la oferta, hay que recurrir también a otros mecanismos de marketing externos:

“... la estrategia de redes sociales, la estrategia de marketing digital, las *newsletters*. Todo ello muy en relación, combinando esfuerzos” (Miquel Herrada, Jefe de Operaciones, XAL)

Los informantes también señalan la importancia de los prescriptores externos (*influencers*) y los de la propia corporación, como agentes en el proceso de conseguir la atención de los usuarios, lo que en *Atresmedia* denominan “eventizar los contenidos”:

“(...) al haber tanta oferta, el poder prescriptor que tienes, si eres una marca con peso, es más importante que nunca. (...) el hecho de generar una cita libera a la gente de ese sentimiento un tanto abrumador, dada la cantidad de contenido que hay para ver” (José Antonio Antón, Director de Contenidos, *Atresmedia TV*).

En cuanto a conservar la audiencia, que en última instancia se concreta para los SVoD como *HBO Max* en la que trabaja Rodrigo Salguero, en el mantenimiento de la suscripción. Los programadores hablan de la “inercia del visionado” que lleva a hacer transitar a los usuarios de un contenido al siguiente:

“Y, ¿cómo lo haces?, pues tus usuarios pueden venir para ver *The last of us* pero luego también tienes que servirles y ponerles fácil que descubran *Juego de Tronos*, *Sexo en Nueva York* o *Los Soprano*. Y eso es en lo que trabajamos nosotros, con la estrategia de contenido y editorial: ponerle fácil al usuario el descubrimiento de nuevos contenidos, servirles en bandeja para que se queden el mayor tiempo posible con nosotros y para que sigan consumiendo. Y esas son las dos capas en las que trabajamos: la de programación y estrategia de contenido y, paralelamente, la capa de negocio”. (Rodrigo Salguero, Senior Manager de Contenido, *HBO Max*)

Cuando a lo largo de este artículo nos hemos referido a la programación tradicional, los entrevistados han destacado la importancia de la parrilla de programación como elemento distintivo y organizativo de la oferta. Trasladada la pregunta a especialistas de lo audiovisual como Elena Neira, autora de *Streaming wars* (2020) sobre si existe o no, una “parrilla de programación” para los soportes no-lineales, las respuestas de los y las entrevistadas son afirmativas. Esta parrilla cuenta sin embargo con algunos elementos bien distintivos como son la arquitectura global, el diseño del sitio web y el mapa con los modos a través de los cuales los usuarios interactuarán con el contenido dentro de ésta.

“(...) en las plataformas digitales hablamos de espectador único, es decir, de la ‘televisión del individuo’. Y existe una programación invisible (...) que busca confeccionar la parrilla ideal de cada individuo. Y *Netflix* siempre ha dicho que ellos no quieren ser la televisión del hogar, sino que quieren ser la televisión de cada uno de los miembros del hogar. (...) En los medios no-

lineales existe una parrilla tremendamente desestructurada, completamente invisible al usuario, pero que está ahí y que lo que busca es lo mismo que las televisiones, concentrar unas audiencias y generar el mayor número de horas de visionado posibles. En el fondo es lo mismo, pero con distinta apariencia". (Elena Neira, Consultora audiovisual, investigadora y docente en la UOC y la UIC)

La parrilla de programación tiene en los entornos no-lineales una acepción más espacial, "como si se refiriera a un escaparate o a los lineales de una gran superficie y que contiene y muestra los productos en venta" (Fernando Hernaiz, Jefe de Investigación, AMC). El propio diseño de la *home*, la organización por categorías o temas, la posibilidad de acceder a distintas opciones de navegación son algunas de las herramientas que el programador facilita al usuario para que éste pueda moverse por dicho dominio.

El programador de los entornos online, se emancipa de la "disciplina" de la emisión tradicional, pero sin embargo,

"(...) tiene otros condicionantes al habitar el terreno de lo digital: el diseño de la portada digital, su jerarquía, la organización de cada carrusel, la idoneidad de lanzamiento de oferta *FAST* [los canales *Free Ad-Supported Streaming Television* ofrecen contenido en abierto, sin necesidad de pagar suscripción ya que incluyen anuncios], la experiencia del usuario, etc.". (Roberto Sánchez, Dirección de Investigación y Marketing Contenidos; RTVE)

En lo que sigue, apuntaremos otros de los parámetros de programación mencionados en las entrevistas, y entre los que se encuentran: (a) la existencia de ciclos (cortos, medios o largos) en programación online, (b) la acumulación de audiencia, (c) la política de lanzamiento, (d) el diseño técnico-estético de la *home* y (e) su usabilidad y, finalmente, (f) la curación.

Veamos en breve estos seis aspectos relativos a la construcción de la oferta audiovisual no-lineal que mencionan los programadores o especialistas entrevistados. valle" (sin contenidos estrella), en los que pudiera caer el número de suscripciones, las plataformas digitales suelen planificar a año vista los grandes lanzamientos (time-line anual) y, posteriormente, en cadencias mensual y semanal la utilización de recursos que hagan destacar determinados contenidos del catálogo, antes de que definitivamente pasen al "fondo de armario"

- (a) Como señalan los informantes, no hay duda de que existe una periodización en el modo en el que se construye, organiza y lanza el repertorio de contenidos online y, principalmente, de los estrenos. Y para que no se produzcan "periodos

"En VoD, y esto pasa tanto en *Netflix* como en *HBO*, la compra y gestión de derechos se decide en macro y luego, por países, se trabajan aspectos relativos a cómo se estrena, día de la semana, etc. Es decir, las estrategias de programación vienen perfiladas a nivel europeo y las decisiones locales se mueven más en el terreno de la comunicación, de la promoción.

Estas últimas suelen estar coordinadas, pero permiten cierta autonomía por mercados”. (Roberto Sánchez, Dirección de Investigación y Marketing Contenidos, RTVE)

También es importante la creación de los denominados “contenedores de programación”, atendiendo a determinadas fechas como las fiestas de fin de año, *Halloween* u otros más basados en eventos de actualidad y para los que se crean paquetes de contenido específicos. De este modo, tratar de obtener una alta acumulación de audiencia en momentos muy concretos.

“La televisión se cocina a fuego lento porque no pueden quemar sus contenidos. Las plataformas, sin embargo, tienden a acelerar la vida útil de sus productos para que haya un consumo muy denso”.

(Elena Neira, Consultora audiovisual, investigadora y docente en la UOC y la UIC)

En VoD, y esto pasa tanto en *Netflix* como en *HBO*, la compra y gestión de derechos se decide en macro y luego, por países, se trabajan aspectos relativos a cómo se estrena, día de la semana, etc. Es decir, las estrategias de programación vienen perfiladas a nivel europeo y las decisiones locales se mueven más en el terreno de la comunicación, de la promoción. Estas últimas suelen estar coordinadas, pero permiten cierta autonomía por mercados

(b) Esta explotación intensiva permite rentabilizar las grandes inversiones en promoción, facilita a los usuarios el acceso a aquellos contenidos más destacados (“liberándolos de la pesada tarea de elegir en el ilimitado catálogo” en palabras de José Antonio Antón, de *Atresmedia*) y se vale de la popularidad alcanzada para atraer a más y más usuarios (“conversación social”), y a la postre mantener el número de suscripciones activas.

(c) Otro aspecto a considerar en las producciones seriadas es la política de lanzamiento de los distintos capítulos de una misma producción. Algunas plataformas digitales optan por la publicación simultánea de todos los capítulos de la temporada (con acciones promocionales más intensivas, mayor relevancia social y acumulación de los consumos) y otros en cambio van añadiendo a la lista de productos accesibles los nuevos capítulos con frecuencia semanal (campañas más extensivas buscando la fidelización de la audiencia y primando los hábitos de acceso a la plataforma y la permanencia en la suscripción).

(d) Como se ha apuntado anteriormente, también el modo en el que se organiza el inventario de contenidos en el portal de acceso condiciona el visionado, dirige el recorrido por los distintos apartados, influye en la elección de los contenidos y, en su caso, modula la continuidad en el uso. En este proceso resultan muy importantes las definiciones de las categorías y subcategorías de contenido (lis-

tas de series y películas, categorías temáticas, contenidos destacados...), los modos en los que se hacen sobresalir unos u otros, la navegación horizontal y vertical (algunos proveedores optan por el *scroll* infinito) como técnicas para lograr concatenar los visionados.

(e) Además, todos subrayan la importancia de la parte gráfica del catálogo y para cada contenido la calidad de la carátula, la sinopsis y todos los recursos visuales para hacer más atractivo el contenido ofertado. Lo visual es el gran reclamo en las distintas pantallas.

(f) Para finalizar, señalaremos un aspecto global que aparece destacado por distintos especialistas de la programación: la importancia de la programación manual (donde se tienen en cuenta “factores de intencionalidad editorial, de estrategia...” y, sin embargo, la creciente importancia de la algorítmica.

La primera se basa en la política editorial de la empresa y determina qué producciones se harán o adquirirán y con qué calendario de estrenos serán lanzados. Esta programación manual, con reminiscencias de la TV lineal, tiene, aunque a veces se oculte, mucha importancia, incluso para dos profesionales de procedencias profesionales tan distintas:

“...alguien tiene que decidir cuándo produzco y lo que he producido cuándo lo pongo a disposición del usuario y cómo ejerzo yo las olas de marketing de ese producto porque se suele decir eso de que el algoritmo de *Netflix* sabe lo que yo quiero ver y me recomienda... y que el algoritmo te va cerrando y solo te recomienda un tipo de contenido. Sí, pero además de eso tiene que haber un momento en el que tú como programador decidas cuándo le vas a dar el *push* a un contenido. Viendo lo que recomiendan los algoritmos sí, pero también voluntariamente ofreciendo a los usuarios un producto en concreto, aunque su perfil no sea el exacto... eso es programar. Eso es prescribir y eso es una decisión consciente y voluntaria”. (José Antonio Antón, Director de Contenidos, *Atresmedia TV*).

“... también tenemos un criterio editorial con el cual empujamos lo que son nuestras prioridades: nuestro contenido original, nuestros productos más recientes, así como contenidos que creemos que pueden ser tendencia en ese momento y que pueden conectar con los usuarios. Es una mezcla entre lo que es la audiencia, lo que es el consumo y lo que es el criterio editorial, el criterio de una estrategia de contenido propia”. (Rodrigo Salguero, Senior Manager de Contenido, *HBO Max*).

Como se constata en las entrevistas, la curación manual es especialmente relevante en las plataformas digitales y recursos *on demand* de las corporaciones públicas (para el caso nórdico, véase **Münter y Sørensen**, 2021) ya que, además de buscar niveles de audiencia altos, tienen como objetivos fundacionales, entre otros: construir una oferta amplia de géneros audiovisuales (más allá de la ficción, los deportes o el contenido de entretenimiento); impulsar la industria audiovisual local y, consecuentemente, la producción propia; fomentar su cultura y su lengua; asegurar la pluralidad, accesibilidad y visibilidad de los distintos sectores

de la sociedad y, en general, el cumplimiento de la filosofía del servicio público. Aspectos que habitualmente pueden quedar postergados en otro tipo de plataformas digitales orientadas exclusivamente a la rentabilidad económica.

Los profesionales entrevistados, destacan lo positivo de poder contar con grandes cantidades de datos sobre los usuarios, sus consumos y, posteriormente, gestionar dicha información de manera rápida y precisa. En muchos casos, sin embargo, hablan de la opacidad en el diseño de los algoritmos y lo poco accesibles que resultan para corporaciones audiovisuales de menor tamaño. Mencionan lo difícil que resulta dar con la “fórmula del éxito” en el mundo audiovisual, al influir en él simultáneamente muchos factores.

“...una de las tendencias de futuro para los próximos años yo creo que va a ser llegar a este modelo híbrido entre la personalización del usuario, presentarle aquel contenido que pueda ser 100% de su interés en base a su perfil histórico, en base a lo que le interesa, lo que le gusta, pero también va a haber un grado importante de lo que es la curación de un experto editorial, un experto en contenidos”. (Alex Gibelalde, Responsable de la estrategia de TV y plataformas digitales)

“Programar es tener una idea, una intención, un mensaje que se quiere transmitir. Porque ordenar los programas de televisión, programar los *breaks* publicitarios, ajustar el minutaje... lo puede hacer la inteligencia artificial, y probablemente lo hace mejor que un humano porque es capaz de producir mucho en poco tiempo, pero existen otros muchos factores de intencionalidad editorial, de estrategia que lo debe hacer el programador”. (Fernando Hernaiz, Jefe de Investigación, *AMC Networks*)

Este último entrevistado ilustra esta idea con el caso concreto del uso que hacen en *AMC Networks* de una herramienta denominada *iCAST* basada en la inteligencia artificial y que permite construir en muy pocos minutos la parrilla de programación de una canal lineal (en este caso *Selekt*). Esta herramienta cruza varias bases de datos de audiencia (la de *Kantar Media* y aquellas facilitadas por los propios gestores de las plataformas de canales de pago) y las que contienen información sobre todo el archivo de productos audiovisuales a disposición del canal. Las propuestas de parrilla de programación que elabora *iCAST* incorporan todo el detalle necesario sobre el contenido y la publicidad que se incluirá en la emisión.

En la misma entrevista, Hernaiz señala que la IA es ya una herramienta más para los profesionales de lo audiovisual y se utiliza en las fases de creación (ideación y guion), pre-producción (gestión de los recursos técnicos y humanos, autorizaciones, contabilidad...), producción (creación de imágenes estáticas y en movimiento, gráficos...), edición y post-producción (de audio, subtitulación, *trailers*...). Y, claro está, en lo que respecta a la programación en todo lo relativo a la personalización de los targets, la emisión o lanzamiento online y posterior análisis de la audiencia lograda.

4. Conclusiones

En las últimas décadas, el significado tradicional de términos como televisión, programación o audiencia parecen haber saltado por los aires o, cuando menos, han asumido otras acepciones.

La televisión, todavía el medio audiovisual con más alcance, relevancia social y capacidad motora para todo el sector, no hace referencia solo al receptor de TV del salón, el sistema de transmisión lineal o la unidireccionalidad del *broadcasting*. Hablar de televisión es a día de hoy hablar de lo audiovisual en sentido amplio, de la compleja industria que la forma, el casi ilimitado catálogo de contenidos que ofrece, la difusión a través de distintos sistemas y la posibilidad de que los usuarios accedan e interactúen a su gusto. En este entorno cambiante se resitúa la programación como una actividad central en la industria del audiovisual. La gestión y distribución de los contenidos a través de todos los soportes existentes, tanto en el ámbito lineal como en el online, se entiende ya como parte del trabajo de los y las programadores audiovisuales. Como apuntaban **Izquierdo** y **Latorre** (2022) la programación mantiene su razón de ser aun estando en el epicentro de las transformaciones estructurales del ecosistema audiovisual.

La acción de programar ha ganado en complejidad, profundidad y trascendencia dentro del organigrama de las corporaciones audiovisuales, tanto públicas como privadas. En ellas, los nuevos profesionales de la programación destacan por su visión global, capacidad de trabajo en equipos multidisciplinares y flexibilidad en la aproximación a los contenidos y a los usuarios. Saber de producción audiovisual, narrativa, ventas, datos y tener una actitud de escucha para con el público son algunas de las destrezas con las que deben ya contar.

El esquema de la oferta audiovisual, que en televisión se concretaba en la clásica parrilla de programación, adquiere en los actuales entornos multisoporte/mixto/transmedia otras dimensiones. Y un significado más espacial. Los contenidos han quedado liberados de las ataduras temporales y del acceso a través de un único medio. De ahí que los programadores transmedia brinden a los usuarios la posibilidad de que estos recorran los distintos catálogos en el momento que quieran y se mantengan en ellos durante el tiempo deseado. La “parrilla” transmedia es la concreción de la oferta, el modo en el que se planifica la difusión global de los contenidos en todos los soportes, el cómo se desplegarán en cada uno de ellos, el calendario de lanzamiento y el diseño de las respectivas interfaces. Los departamentos de programación son los responsables de “la coreografía del contenido”. Y como tal, deciden el recorrido de las producciones audiovisuales en cada medio, y programan los estrenos, gestionan la comunicación y promocionan y crean entornos amigables que permiten experiencias satisfactorias al usuario. En resumidas cuentas, diseñan y prescriben rutas de navegación para que los usuarios se puedan adentrar en los distintos medios y soportes y sus amplios repertorios de productos.

Según sus propias opiniones, los renovados departamentos de programación no cuentan todavía con un número suficiente de modelos de programación estable-

cidos, protocolos estandarizados y rutinas de trabajo asentadas en la experiencia, al contrario de lo que ocurre en la programación lineal y con la amplia literatura profesional ya publicada. Los especialistas de la programación se mueven en el terreno de la exploración, el prueba y error. Con todo, se pone de manifiesto que las fronteras divisorias entre medios, soportes y sistemas de distribución están diluyéndose y los profesionales de la programación asumen ya responsabilidades globales sobre las estrategias y técnicas de distribución audiovisual, tanto en los medios lineales como aquellos online. Y tienen mucho trabajo por delante, entre otras cuestiones:

- analizando las nuevas prácticas de consumo y creación en redes sociales, plataformas digitales y videojuegos;
- reformulando la relación entre el catálogo de productos audiovisuales y las estrategias de distribución desde una perspectiva transmedia;
- abriendo más vías para el trasvase de contenidos y audiencia entre los medios y soportes lineales y aquellos liberados de las ataduras temporales;
- asumiendo riesgos y así experimentar en los distintos sistemas de distribución, en particular y por su versatilidad, en los no-lineales;
- tratando de equilibrar el alcance y la targetización de sus propuestas;
- combinando las acciones programativas de aquellas con intención puramente promocional o comunicativa; y
- dando pasos en la constante redefinición de lo que es la televisión, en el caso lineal, probablemente más relacionada con el directo y el evento social.

Los renovados departamentos de programación no cuentan todavía con modelos únicos, estandarizados y rutinas de trabajo asentadas en la experiencia. Se mueven en el terreno de la exploración, el prueba y error

Para ello, resulta imprescindible disponer de cuanta información esté al alcance sobre las prácticas profesionales desarrolladas por unas y otras empresas audiovisuales (estudios de caso sobre los ciclos de la programación, la acumulación de audiencia, el empaquetado de productos, la curación o diseño de los portales, entre otros) y en particular hacerlo de la mano de sus profesionales. También, cómo no, es de vital importancia contar con información relativa a los gustos y consumos de los usuarios, y establecer para ello nuevas métricas que permitan detectar los cambios y cuantificarlos (Neira, 2024). En este ámbito, la aportación de la inteligencia artificial es determinante y está permitiendo, entre otros, administrar el inmenso listado de productos disponibles, gestionar grandes cantidades de datos de consumo, personalizar la oferta y predecir escenarios de futuro en la programación audiovisual.

Este artículo hace un recorrido del cambiante panorama de la programación audiovisual, tomando como referencia a sus profesionales y describiendo los retos que afrontan al integrar entre sus quehaceres la programación multiplataforma en toda su complejidad. Un camino en el que en muchas ocasiones se cruzan e

intercambian conocimientos aquellas organizaciones que originalmente provenían de entornos lineales (a los que han ido progresivamente añadiendo soportes no-lineales) y aquellas nativas online.

Como se ha apuntado previamente, el seguimiento de las prácticas profesionales de unos y otros se hace ahora más necesario que nunca. De ahí que, en posteriores trabajos de investigación que vengan a ampliar el alcance limitado de este, sea conveniente estudiar entre otros: la composición, tamaño y funciones de los departamentos de programación de las más relevantes distribuidoras audiovisuales (grandes corporaciones televisivas y plataformas digitales como *Netflix, HBO Max, Prime Video* o *Filmin*); prácticas de éxito en programación multiplataforma; estudios de caso de producciones audiovisuales; análisis comparados en mercados de distintos países; nuevas métricas aplicadas a la programación; y el estudio de las prácticas consumos de la audiencia.

5. Referencias

AIMC (2024). *Marco general de los medios en España 2024*. AIMC.

Arana, Edorta (2010). "Nuevos retos en programación". En: Francés, Miquel et al. (coords.). *La calidad de los contenidos audiovisuales en la multidifusión digital*. Barcelona: UOC, pp. 199-212.

Arana, Edorta (2011). *Estrategias de programación televisiva*. Síntesis.

Arjona, José B. (2021). "Convergencia de medios. Plataformas audiovisuales por Internet (Over-The-Top) y su impacto en el mercado audiovisual en España". *Revista Latina de Comunicación Social*, n. 79, pp. 35-52.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2021-1496>

Arnanz, Carlos M. (2002). *Negocios de televisión*. Gedisa.

Barlovento Comunicación (2025). *Análisis de la industria televisiva-audiovisual 2024*. Barlovento Comunicación.

Bazán-Gil, Virginia (2023). "Artificial intelligence applications in media archives". *Profesional de la información*, 32(5).
<https://doi.org/10.3145/epi.2023.sep.17>

Bhargava, Rohit (2009). *Manifesto for the content curator: The next big social media job of the future?*
<https://rohitbhargava.com/manifesto-for-the-content-curator-the-next-big-social-media-job-of-the-future>

Boyle, Raymond (ed.). (2019). "Special issue: The TV industry in the multiplatform environment". *Media, Culture and Society*, v. 41, n. 7, pp. 919-922.
<https://doi.org/10.1177/01634437198683>

Bruun, Hanne (2020a). *Re-scheduling television in the digital era*. Routledge.

Bruun, Hanne (2020b). "From scheduling to trans-programming". *Media, Culture & Society*, v. 43, n. 1, pp. 613-628.

<https://doi.org/10.1177/0163443720957556>

Bruun, Hanne; Münter-Lassen, Julie (2024). "New scheduling strategies and production culture in public service television in the digital era: The case of DR and TV 2 in Denmark". *Critical Studies in Television: The International Journal of Television Studies*, v. 19, n. 2, pp. 182-200.

<https://doi.org/10.1177/17496020231196422>

Bustamante, Enrique; Zallo, Ramón (1988). *Las industrias culturales en España*. Akal.

Caballero, Jorge; Sora-Domenjó, Carles (2024). "Perspectivas sobre la automatización y la creatividad en el montaje cinematográfico con Inteligencia Artificial (IA): una visión desde el sector profesional del documental". *Communication & Society*, v. 37, n. 3, pp. 201-218.

<https://doi.org/10.15581/003.37.3.201-218>

Casas-Alatriste, Roger (2023). *Tu atención, por favor*. Lid.

Cebrián-Herreros, Mariano (2004). *Modelos de la televisión: generalista, temática y convergente con Internet*. Paidós.

Contreras, José M.; Palacio, Manuel (2001). *La programación televisiva*. Síntesis.

Cortés, José A. (1999). *La estrategia de la seducción*. Eunsa.

Costa, Carmen; Piñeiro, Teresa (2013). *Estrategias de comunicación multimedia*. EPI-UOC.

Curtin, Michael (2009). "Matrix media". In: Turner, Graeme; Tay, Jinna (eds.). *Television Studies After TV*, pp. 9-19. Routledge.

Davenport, Thomas H.; Beck, John C. (2002). *La economía de la atención: el nuevo valor de los negocios*. Paidós.

Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (eds.) (2005). *Handbook of qualitative research*. Sage.

Eastman, Susan T.; Ferguson, Douglas A. (2009). *Media programming. strategies and practices*. Thomson Wadsworth.

Ellis, John (2000). "Scheduling: the last creative act in television?". *Media, Culture & Society*, v. 22, n. 1, pp. 25-38.

<https://doi.org/10.1177/016344300022001002>

European Audiovisual Observatory (2024a). *SVOD usage in the European Union*. EAB.

<https://rm.coe.int/svod-usage-report-in-the-eu-2023-december-2023-c-grece-and-j-a-tran/1680af0850>

European Audiovisual Observatory (2024b). *Yearbook 2023/2024. Key trends*. EAB.

<https://rm.coe.int/yearbook-key-trends-2023-2024-en/1680aef0c0>

Evans, Elizabeth (2011). *Transmedia televisión*. Routledge.

Freeman, Mathew; Rampazzo, Renira (eds.). (2019). *The Routledge companion to transmedia studies*. Routledge.

Giraldo-Luque, Santiago; Fernández-Rovira, Cristina (2020). "Redes sociales y consumo digital en jóvenes universitarios: economía de la atención y oligopolios de la comunicación en el siglo XXI". *Profesional de la información*, v. 29, n. 5.

<https://doi.org/10.3145/epi.2020.sep.28>

Goldhaber, Michael H. (1997). "The attention economy and the net". *First Monday*, v. 2, n. 4.

<https://doi.org/10.5210/fm.v2i4.519>

Gómez-Escalonilla, Gloria (2003). *Programar televisión. Análisis de los primeros cuarenta años de programación televisiva en España*. Dykinson. ISBN: 84-9772-078-4

Guallar, Javier; Leiva-Aguilera, Javier (2013). *El content curator*. UOC.

Hari, Johan (2022). *El valor de la atención*. Península.

Hayes, Gary P. (2011). *How to write a transmedia production bible*. Screen Australia.

<https://www.screenaustralia.gov.au/getmedia/33694e05-95c2-4a05-8465-410fb8a224aa/Transmediaproduction-bible-template.pdf>

Herbert, Simon A. (1971). "Designing organizations for an information-rich world". In: M. Greenberger (ed.). *Computers, communications, and the public interest*, v. 36, n. 2, pp. 38-52.

<http://hdl.handle.net/2027/spo.act2080.0036.206>

Hidalgo-Marí, Tatiana; Segarra-Saavedra, Jesús (2021). "La producción científica sobre televisión en comunicación: un estudio sistemático en Web of Science". *Doxa Comunicación*, v. 33, pp. 363-376.

<https://doi.org/10.31921/doxacom.n33a858>

Ihlebaek, Karoline Andrea; Syvertsen; Ytreberg, Espen (2014). "Keeping them and moving them: TV scheduling in the phase of channel and platform proliferation". *Television & New Media*, v. 15, n. 5, pp. 470-486.
<https://doi.org/10.1177/1527476413479676>

Izquierdo-Castillo, Jéssica; Latorre-Lázaro, Teresa (2022). "Oferta de contenidos de las plataformas audiovisuales. Hacia una necesaria conceptualización de la programación streaming". *Profesional de la información*, v. 31, n. 2, e310218.
<https://doi.org/10.3145/epi.2022.mar.18>

Jenkins, Henry (2003). "Transmedia storytelling". *MIT Technology Review*.
<https://www.technologyreview.com/2003/01/15/234540/transmedia-storytelling>

Jenkins, Henry (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York University Press.

Johnson, Catherine (2019). *Online TV*. Routledge.

Johnson, Catherine (2020). "The appisation of television: TV apps, discoverability and the software, device and platform ecologies of the internet era". *Critical Studies in Television*, v. 15, n. 2, pp. 165-182.
<https://doi.org/10.1177/1749602020911823>

Juaristi, Patxi (2003). *Gizarte ikerketarako teknikak*. UPV/EHU.

Llorca-Abad, Germán (2022). "Reescribiendo el concepto de transmedia para la televisión". En: Francés, Miquel; Franquet, Rosa; Torres, Gemma (eds.). *Los retos de la televisión pública ante la multidifusión digital*, pp. 139-156. Barcelona: Gedisa.

Lotz, Amanda D. (2007). *The television will be revolutionized*. New York University Press.

Lotz, Amanda D. (2009). Introduction. In: Lotz, Amanda D. (ed.), *Beyond prime time: Television programming in the post-network era*, pp. 1-13. New York: Routledge.

Macanás, Jerónimo (2022). "¿Cómo puede ayudar la Inteligencia Artificial al sector audiovisual?". YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=0RvQeqWdiAw>

Marinelli, Alberto; Andó, Romana (2016). "From linearity to circulation. How TV Flow is changing in networked media Space". *Tecnosenza, Italian Journal for Science and Technology Studies*, v. 7, n. 2, pp. 105-129.

Martín-Barbero, Jesús (2015). "La televisión: una cuestión de espacios". En: Pereira, José P. (ed.). *Televisión y construcción de lo público* (pp. 61-75). Pontificia Universidad Javeriana. ISBN: 978-958-716-867-5

Münter-Lassen, Julie (2020). "Curation of a personalized video on demand service". *Illuminance*, v. 33, n. 1, pp. 5-33. In: Savage, Philip; Lowe, Gregory (eds.). *Universalism in public service media in the age of convergence*, pp. 145-164. Nordicom.

Münter-Lassen, Julie; Sørensen, Jannick K. (2021). "Curation of a personalized video on demand service". *Illuminance*, v. 33, n. 1, pp. 5-33.

Neira, Elena (2020). *Streaming wars*. Planeta.

Neira, Elena (2024). *Más allá de la audimetría tradicional. El éxito del contenido audiovisual en SVOD y la popularidad global como nuevo paradigma*. Tesis doctoral, Universitat Oberta de Catalunya.

<http://hdl.handle.net/10803/691512>

Palacio, Manuel (2001). *Historia de la televisión en España*. Gedisa.

Papathanasopoulos, Athanasios; Varoutas, Dimitris A. (2024) "Analyzing dynamics of the Svod market in the Eu-27: Factors influencing users subscriptions and revenue growth".

<https://doi.org/10.2139/ssrn.5050430>

Parks, Lisa (2004). "Flexible Microcasting: Gender, Generation and Television-Internet Convergence". In: Turner, Graeme; Tay, Jinna (eds.), *Television Studies After TV*, 133-156). Routledge.

Pérez de Silva, Javier (2000). *La televisión ha muerto*. La tercera revolución industrial. Gedisa.

Prado, Emili (2009). "Reptes de la convergència digital per a la televisió". *Quaderns del CAC*, v. 31-32, pp. 31-42.

Prado, Emili (2020). "Retos para la legacy media y el Servicio público en el ecosistema audiovisual convergente". En: Francés, Miquel; Franquet, Rosa; Torres, Gabriel (coords.). *Los retos de la televisión pública ante la multimedios digital*, pp. 57-87. Barcelona: Gedisa. ISBN: 978-84-18914-35-5

Prado, Emili; Huertas, Amparo; Perona, Juan J. (1992). "España: nuevos modelos de programación". *Telos*, v. 31, pp. 72-84.

Pratten, Robert (2011). *Getting started in transmedia storytelling*.

<https://talkingobjects.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/08/book-2-robert-pratten.pdf>

Ruiz-Olabuénaga, José-Ignacio (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Deusto.

Sánchez-García, Pilar; Merayo-Álvarez, Noemí; Calvo-Barbero, Carla; Diez-Gracia, Alba (2023). "Spanish technological development of artificial intelligence applied to journalism: companies and tools for documentation, production and distribution of information". *Profesional de la información*, v. 32, n. 2, e320208. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.08>

Scolari, Carlos A. (2013). *Narrativas transmedia: cuando todos los medios cuentan*. Deusto.

Sridevi, Periaiya; Ajith, Nandukrishna T. (2024). "Switching channels: investigating the push, pull, and mooring effects of moving from cable TV to OTT services". *Leisure Studies*, v. 43, n. 4, pp. 644-661.

Taylor, Steve J.; Bogdan, Robert (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.

Turner, Graeme; Tay, Jinna (eds.). (2009). *Television Studies After TV*. Routledge.

Vaca, Ricardo (1997). *Quién manda en el mando. Comportamientos de los españoles ante la televisión*. Visor.

Van-den-Bulck, Hilde; Enli, Gunn S. (2014). "Flow under pressure: Television scheduling and continuity techniques as victims of media convergence?". *Television & New Media*, v. 15, n. 5, pp. 449-452.

Williams, Raymond (1989). *On television*. Routledge.