



# Plan Estratégico

**2013-2016**

18 de noviembre de 2013

# Contenido

## 1<sup>a</sup> parte: Introducción y prioridades

Introducción.	4
El contexto en el que se enmarca esta estrategia.	5
EiTB, servicio público.	9
Las 8 líneas estratégicas.	11
Misión, Visión y Valores.	13

## 2<sup>a</sup> parte: Cuadro resumen de proyectos estratégicos

## 3<sup>a</sup> parte: Desarrollo de las 8 líneas estratégicas

1. <b>Modelo de Servicio Público</b> garantizando audiencia y prestigio social.	18
2. <b>Líderes en Información y actualidad</b> para que el Grupo EiTB sea la principal referencia informativa.	20
3. <b>Reforzar la audiencia en euskera</b> para afianzar el <b>prestigio social y uso del euskera</b> .	22
4. <b>Referentes en convergencia</b> , rediseñar la cultura profesional y organizativa multimedia.	24
5. <b>Articular una visión compartida entre todas las personas y equipos (Gu)</b> , que nos permita afrontar los cambios organizativos y regulatorios y ponerlos al servicio del proyecto.	27
6. <b>Profundizar en la alianza estratégica con el sector</b> , para garantizar la sostenibilidad conjunta (Gu + BesteGu).	30
7. <b>Eficientes en la gestión tecnológica</b> , retomando la política de Inversiones.	32
8. <b>Equilibrio presupuestario</b> , en un contexto de restricciones en las subvenciones y reducciones de ingresos propios.	34

## 4<sup>a</sup> parte: Una visión compartida

# 1. Introducción y líneas estratégicas

## Introducción

Tanto las organizaciones, como la propia sociedad y las personas, tienen la responsabilidad de ser **protagonistas de su propio futuro**. Para ser protagonistas es preciso intervenir, y para intervenir, se necesita conocimiento sobre qué hacer y cómo hacer.

El Plan Estratégico fija nuestra **hoja de ruta** para el período 2013-2016. Es un plan abierto. No pretende ser exhaustivo. Plantea la dirección a seguir, los objetivos establecidos y los proyectos.

Han participado en la reflexión estratégica más de doscientos profesionales entre profesionales de EiTB y profesionales externos que representan a Stakeholders de la sociedad vasca. Tras este período de conversaciones queda claro que durante la presente legislatura EiTB debe repensar su futuro.

Se trata de repensar el futuro **para construirlo**. Tanto el equipo directivo como el equipo de profesionales de EiTB necesitan ser agentes del cambio, porque la respuesta de la sociedad vasca a una pregunta tan básica como *para qué existe EiTB*, es hoy más exigente que nunca.

EiTB se ha constituido en una **referencia** fundamental en el conjunto de Euskal Herria. Cuenta con un importante apoyo social y, en la presente coyuntura de grave crisis e incertidumbre económica, se le exige acometer las reformas necesarias para garantizar su viabilidad y su excelencia como servicio público.

El propósito de EiTB y sus principales objetivos se establecieron hace más de treinta años, cuando la sociedad vasca decidió crearla y financiarla. Para ser fieles a ese propósito, **necesitábamos mirar al entorno** y preguntarnos cuáles son las necesidades de la sociedad hoy y en el futuro.

Y es lo que hemos hecho: mirar al futuro **con mentalidad abierta** utilizando la historia de estos treinta años como fuente de información y aprendizaje. Se trata de aprender del pasado para poder encontrar en el futuro una fuente de inspiración.

El Plan Estratégico de EiTB y el **Contrato Programa** deben ir acompañados. Tanto los principios de Servicio Público como los indicadores de sostenibilidad que se fijen en el Contrato Programa deben estar cuantificados y dotados de respaldo económico.

## Contexto en el que se enmarca esta estrategia

EiTB es un proyecto empresarial solvente con profesionales competentes. En sus treinta años de vida ha desarrollado su misión de Servicio Público y ha acometido grandes adaptaciones de carácter estructural. No obstante, hoy día sigue pendiente el proceso de integración multimedia.

EiTB es un pilar fundamental del sistema audiovisual vasco. Su doble carácter de empresa pública y empresa vasca, le permite ofrecer un producto singular, con una agenda propia diferenciada del resto de las ofertas.

Su tamaño le convierte en agente tractor para el impulso y desarrollo de la industria audiovisual vasca, y contribuye al desarrollo de un espacio de comunicación. Es un medio imprescindible para un relato informativo y cultural propio en el marco natural de relaciones políticas, económicas y sociales cada vez más complejas y globalizadas.

EiTB vive en el presente, aquí y ahora. Desde hace seis años, la crisis ha sido una realidad que diariamente ha estado en nuestro pensamiento; ha afectado a nuestros presupuestos y posibilidades. Con todas las dificultades, creemos que este tiempo de crisis es un marco de oportunidad para discernir salidas y realizar cambios, siempre que seamos capaces de interpretar bien lo qué está sucediendo:

- Existe una gran *crisis de valores*; y ésta suscita preguntas tanto a la sociedad como a la propia EiTB, en tanto que tiene capacidad y obligación de transmitir valores. La sociedad actual, cada vez más desestructurada, necesita una profunda revisión, fundamentar su presente y futuro en valores solidarios y colectivos y facilitar la convivencia de diferentes.
- Existe una *crisis de reconfiguración de la economía mundial*, y ésta abre una pregunta clave sobre cuál ha de ser el papel económico y político de Europa en el mundo, especialmente el papel de los países integrados en la Unión Europea. Para que el País Vasco se consolide en las próximas décadas como sociedad desarrollada, con servicios públicos avanzados, precisa de una posición económica propia de las economías europeas más punteras. Eso significa que EiTB debe cultivar la cultura, política y economía que mejor nos acerca a los países avanzados de la Unión Europea. EiTB debe contribuir a socializar tanto la información económica como el conocimiento de la realidad empresarial vasca. Asimismo, debe fomentar el trilingüismo y la internacionalización.
- Vivimos una *crisis de poderes políticos débiles sometidos al poder económico*. Además, hay evidencias de mucha corrupción. En determinados ámbitos se habla sobre ello como crisis de la democracia. En este entorno, el País Vasco aspira a distinguirse por una forma de hacer política diferente y honesta; por tener un empleo público bien organizado para que sea productivo y administre con responsabilidad el sector público. Eso significa que EiTB debe de gestionar

y actuar de forma ejemplar, y que en el ámbito informativo debe de ejercer su labor con gran responsabilidad político-social, apoyando la democracia y las instituciones de las que nos hemos dotado con un riguroso espíritu crítico, siempre a favor de la verdad y la transparencia.

- Padecemos las consecuencias del estallido de distintas burbujas económico-financieras y de una importante crisis ecológica. Se han adoptado muchas decisiones empresariales de forma errónea, sin gestionar adecuadamente los riesgos existentes. Ello significa que EiTB ha de desarrollar su actividad empresarial con visión de futuro sostenible y, para ello, ha de centrar su actividad en lo que le es fundamental, en lo que es esencial a su cometido. Esta perspectiva estratégica debe contribuir a que EiTB vaya corrigiendo lo que en la actualidad sea necesario corregir, y a enfocar adecuadamente las nuevas iniciativas que vayan surgiendo.

Si toda la descripción anterior no ha sido suficiente, existe una gran crisis económica. La historia dirá si es una crisis, una recesión o una depresión.

Si observamos la sociedad vasca desde una perspectiva política y social constatamos dos realidades significativas que obligan a mirar al futuro de una forma distinta y nueva:

- La sociedad vasca, después de un largo período histórico de terrorismo y de vulneración de derechos, causado fundamentalmente por ETA, vive un nuevo tiempo. Un tiempo que debe de servir para construir la paz, para reparar y normalizar la convivencia, para preservar la memoria y dignidad de las víctimas, para el reconocimiento del daño causado y para fundamentar las relaciones presentes y futuras con el mayor respeto a los Derechos Humanos y a la Democracia. Es una responsabilidad histórica para la que se precisa una base ética sólida y colaboración de todo tipo de agentes. EiTB, conforme al contenido del artículo 3 de la ley de Creación del Ente, se compromete, en coordinación con las instituciones vascas, a contribuir activamente a la sensibilización social por la deslegitimación del terrorismo y a difundir y promover valores cívicos de tolerancia, libertad y pluralidad.
- El esfuerzo de euskaldunización realizado por la sociedad durante las últimas décadas hace que en un Plan Estratégico de EiTB plantee, por primera vez, la necesidad de dar nuevos pasos en la normalización del euskería. Actualmente, cerca de dos tercios de la población de la CAE reconoce que habla y/o entiende el euskería. Los datos de Eustat de 2011 confirman que en las franjas de niños, jóvenes y adultos hasta 55 años la población es mayormente bilingüe. En dos lustros esa condición habrá llegado hasta 65 años.

Desde la perspectiva del sector de la comunicación se observan realidades nuevas de gran calado:

- La inversión publicitaria se encuentra inmersa en la recesión más grave a nivel estatal: la facturación de 2013 no alcanza el 40% de la facturación de 2007. La caída de la publicidad y de ventas, sumada a determinados errores estratégicos tanto en la regulación legislativa (adjudicaciones TDT, reajuste dividendo digital, etc.) como en decisiones empresariales que han llevado a un excesivo endeudamiento, está obligando a una reestructuración *salvaje* de grupos de comunicación privados y públicos. Es previsible que haya más reestructuraciones, lo que significa no sólo una reducción significativa de medios, sino también, de perspectivas y pluralidad informativa. No ha ocurrido todavía el cambio de tendencia, no existe consenso sobre la fortaleza de la fase de crecimiento que se vislumbra a partir de 2015.
- A partir de las últimas modificaciones en la ley General de Comunicación Audiovisual en el sector público de radiotelevisiones del entorno existe una fuerte tendencia hacia la externalización de franjas de programación y servicios audiovisuales. Se están dando pasos muy importantes para reducir significativamente los tamaños de empresas públicas más insostenibles ya sea por su dimensión y/o su deuda acumulada. EiTB siempre ha manifestado su singularidad ya que su modelo está mejor dimensionado, está financieramente sano y tiene amplio apoyo social, político e institucional. EiTB preservará su modelo y singularidad, actuando en políticas de sostenibilidad. Continuará su relación institucional con el sector público a través de FORTA, siendo una alianza útil que beneficia a todos sus miembros.
- Asimismo, Internet ha entrado de lleno en el sector de la comunicación. Está cambiando el paradigma de la comunicación: está claro que no se trata de un soporte adicional, de otro más. Su capacidad de interacción ha modificado el modelo convencional de emisor-receptor. El nuevo medio es inmediato, es gratuito, es colaborativo a través de redes sociales y del *feed-back*, cada vez más amigable y accesible desde cualquier lugar y soporte, etc. Todos los medios invierten muchos recursos en Internet por más que no consiguen “monetizar” los resultados. Es decir, Internet representa el presente y el futuro de la comunicación, pero también un quebradero de cabeza, particularmente para los medios privados, pues hasta ahora no se ha conseguido un modelo de viabilidad. En cuanto a los medios públicos, Internet se contempla desde otra perspectiva, se ve como una nueva vía de servicio que hay que desarrollar con esmero pues permite atender las demandas comunicativas propias de la Sociedad de la Información. Además, en el caso de EiTB, se demuestra como el sistema más efectivo para llegar a la Diáspora vasca.

# plan estratégico

## 2013-2016



Por todo ello, estamos en un momento de grandes cambios, ante un ciclo de la historia que “ya pasó” y otro nuevo que todavía no ha fraguado.

EiTB es consciente del enorme reto adaptativo al que se enfrenta. Confía en la capacidad de sus profesionales para hacerlo desde dentro. Cuenta con la experiencia de las personas que pusieron en marcha Euskal Irrati Telebista y de todos los hombres y mujeres que han aportado su talento, esfuerzo y perseverancia a lo largo de los años para convertirla en el grupo de comunicación de referencia que es actualmente.

## EiTB, Servicio Público

La declaración de que EiTB es un Servicio Público es sustancial. EiTB no es una empresa pública, si pública sólo se entiende como adjetivo. Antepongamos el itinerario: la sociedad vasca aprueba, a través de sus representantes en el **Parlamento Vasco**, crear EiTB “*como instrumento capital para la información y participación política de los ciudadanos vascos, así como medio fundamental de cooperación con nuestro propio sistema educativo y de fomento y difusión de la cultura vasca, teniendo muy presente el fomento y desarrollo del euskera todo ello como base y fundamento para el adecuado desenvolvimiento de los derechos y libertades de los ciudadanos*”.

El discernimiento, en tiempos de cambio, indica la necesidad de “volver al inicio”. Un **Servicio Público vasco para servir a la sociedad vasca**. Para ello, es necesaria una actitud de escucha y reinterpretación de lo que la sociedad demanda.

Hemos escuchado a la sociedad y estas son nuestras conclusiones:

- Se le pide a EiTB, en su condición de actor fundamental en el mapa de comunicación de Euskal Herria, que genere y se constituya en una **clara referencialidad** en contenidos de comunicación. También impulsar la generación del espacio de comunicación vasco y contribuir a la modernización de las estructuras sociales, relaciones y de colaboración que dan cuerpo a esa realidad.
- Se le pide a EiTB que, en su rol articulador, ofrezca a la sociedad vasca, hoy mayormente bilingüe después de la ingente labor educativo-formativa desarrollada por el Gobierno Vasco y otros agentes, un nuevo impulso en la **normalización del euskera** vinculando ese proceso a la modernización del país por encima de los elementos constitutivos de la tradición.
- Se le pide a EiTB que sea divulgador y ventana audiovisual para la **promoción de la cultura vasca** preservando cuanto se ha recibido en la transmisión intergeneracional y contribuyendo a su modernización y a la nueva creación.
- Se le pide a EiTB la protección y **promoción de la juventud y la infancia, con una responsabilidad** estratégica en la transmisión de valores, modelos sociales, normas de conducta y referencias culturales propias y abiertas al mundo.
- Se le pide a EiTB desarrollar una **interacción estable** con las instituciones del mundo social del euskera, estableciendo con ellos el desarrollo de proyectos estratégicos vinculados a la promoción del euskera y la cultura vasca.
- Se le pide a EiTB que sea plural. Que **favorezca la cohesión social** respetando la diversidad como riqueza de la sociedad vasca. El mejor símbolo es el “puente”: que EiTB sea puente entre diferentes (por lengua, por territorialidad, por sentimiento o ideología, por desarrollo social, por cultura, etc.) un puente

# plan estratégico

## 2013-2016



posicionado firmemente en la defensa de los Derechos Humanos y que fundamenta su línea editorial en el respeto.

- Se le pide a EiTB que sea neutral, veraz, objetivo e imparcial en la información desarrollando con total **profesionalidad e independencia** los espacios informativos, los programas de actualidad y/o los de análisis.
- Se le pide a EiTB que en la sociedad de la información eitb.com contribuya al **espacio digital vasco** poniendo su importante patrimonio audiovisual a disposición de la sociedad y al servicio del mundo educativo, de la docencia del euskera, del encuentro con la diáspora vasca, del turismo y otras entidades interesadas.
- Se le pide a EiTB que sea un agente de influencia promoviendo **estilos de vida saludables** y educando sobre los riesgos de las diferentes drogodependencias y conductas adictivas. Asimismo, que se comprometa en materia de **consumo responsable**.
- Se le pide a EiTB que sea **eficiente con los recursos públicos**, que los gestione con prudencia y que las aportaciones del Gobierno Vasco retornen en riqueza para la comunidad, siendo EiTB un agente de promoción económica de la industria vasca y sus empresas.

Como consecuencia de todo lo anterior, EiTB se compromete con dos grandes objetivos en relación a su oferta de servicio público: **sumar audiencia** y ser referente en **prestigio social**.

Sumando audiencia se hace efectivo el objetivo de conectar con la sociedad, se afianza la notoriedad del medio y, en consecuencia, aumenta su capacidad de informar y de contribuir a la cohesión social. Por otra parte, mediante el prestigio social, se visualiza la aprobación de la sociedad.

El prestigio es un percibido, una evidencia de que se está cumpliendo la función social esperada. El equilibrio que debe existir entre los dos objetivos mencionados, audiencia y prestigio social, obliga a EiTB a sustanciar la totalidad de su proyecto en clave de servicio público. Los indicadores se miden de forma objetiva.

## Las 8 líneas estratégicas

Los Planes de Gestión Anuales desarrollan el plan de actividades de la empresa. A fin de que los mismos y los procesos que los sustentan, se alineen con un proyecto de renovación empresarial, se establecen estas 8 líneas estratégicas de cambio/transformación.

-I-

**Modelo de Servicio Público** garantizando audiencia y prestigio social.

-II-

**Líderes en la información y actualidad.** Significa que sus contenidos son referentes, de forma que EiTB contribuye a una ciudadanía informada, promoviendo el espíritu crítico.

-III-

**Reforzar la audiencia en euskera** para afianzar el **prestigio social y el uso del euskera.** Significa generar un espacio de comunicación vasco con una oferta atractiva que logre conectar con nuevos públicos, ofreciendo una visibilidad natural al euskera en todos los soportes.

-IV-

**Referentes en Convergencia.** Significa rediseñar la cultura profesional y organizativa para adecuar el medio a toda la potencialidad exigible al Grupo de comunicación multimedia público vasco.

-V-

**Articular una visión compartida entre todos ("Gu")**. Significa comunicar el proyecto empresarial, establecer planes de gestión anuales y poner la organización interna al servicio del proyecto. Significa también abordar los cambios necesarios en la regulación interna para abordar los retos de innovación.

**-VI-**

**Cooperar con el sector audiovisual privado ("Gu+BesteGu").** Significa la cooperación inteligente público-privada, facilitando que el sector audiovisual vasco se desarrolle como aliado estratégico que aporte industria y talento mediante la generación de formatos y contenidos de gran interés.

**-VII-**

**Comprometidos con la sostenibilidad empresarial.** Significa que EiTB toma las decisiones presentes y futuras de acuerdo a un principio de responsabilidad de equilibrio financiero de ingresos y gastos. Asimismo, promueve una nueva relación con la Administración en el marco de un nuevo Contrato Programa donde se ha de definir el Servicio Público y sus características, la dimensión empresarial y la financiación.

**-VIII-**

**Eficientes en la gestión tecnológica.** Significa que EiTB toma las decisiones presentes y futuras de acuerdo a un principio de prudencia en las inversiones con el fin de garantizar un resultado excelente en coste/rentabilidad.

# Misión, Visión y Valores

## Misión

Somos un **Servicio Público**.

Trabajamos **por y para las personas**  
con una oferta de **información, divulgación y entretenimiento** atractiva y de calidad,  
promoviendo la **cultura vasca** y la normalización y uso del **euskera**.

## Visión 2016

Mantendremos la posición de **empresa de comunicación referente del País Vasco**,  
reconocida por su **liderazgo en audiencia y prestigio social**.

Aspiramos a desarrollar la **máxima eficiencia** a través de la **convergencia**  
para ser reconocidos por la **cantidad** y el **impacto** de nuestros contenidos.

Queremos un medio muy abierto a la **participación**,  
combinar en los contenidos lo “**propio**” con lo “**universal**”,  
y producir **éxitos** en programas **de entretenimiento**.

## Valores

**Profesionales** Comprendemos las claves del negocio. Somos profesionales rigurosos, eficaces y ágiles. Perseguimos la mejora y la innovación para lograr cada vez mejores resultados y tener credibilidad.

**Abiertos al cambio** Tenemos el convencimiento de que los cambios traen oportunidades. Sabemos aprovecharlas cuando somos capaces de cuestionarnos, de observar tendencias y de arriesgarnos siendo creativos.

**Responsables** Decimos lo que vamos a hacer y lo hacemos conforme a los compromisos alcanzados. Nos comprometemos con un uso austero de los recursos públicos que gestionamos. Desarrollamos la profesión respetando el código deontológico y ofreciendo transparencia en los resul-

**Cercanos** Nos hacemos presentes. Somos accesibles. Escuchamos. Prestamos toda la atención a la gente que se relaciona con nuestra organización. La cercanía y la relación son fundamentales en nuestra identidad de marca.

**Con espíritu de equipo** Compartimos el proyecto. Logramos sinergias entre negocios para ser más “**Grupo EiTB**”. Dialogamos para avanzar poniendo el acento en la iniciativa. Celebramos los logros.

tados.

## **2.Cuadro resumen de proyectos estratégicos**

<b>Proyectos vinculados a las 8 líneas estratégicas</b>		<a href="#">Inicio</a>
<b>1. MODELO DE SERVICIO PÚBLICO</b>		
1.1 Revisar e identificar los atributos de Servicio Público.		2014
1.2 Establecer un método de evaluación del prestigio social.		2013
<b>2. LIDERES EN INFORMACIÓN Y ACTUALIDAD</b>		
2.1 Lograr referencialidad informativa y un espacio de comunicación propio para conformar una opinión pública informada y contribuir al espíritu crítico.		2013
2.2 Promocionar comunicadores y comunicadoras referentes en informativos y actualidad.		2014
2.3 Posicionar eitb.com como referencia informativa.		2014
2.4 Actualizar el Libro de Estilo para promover un estilo propio.		2013
<b>3. REFORZAR LA AUDIENCIA EN EUSKERA</b>		
--- Compromiso: Ofrecer diez horas de contenido nuevo diario en ETB1 y una tira producción propia para ETB3.		2013
3.1 Crear equipo de mejora multidisciplinar para integrar el euskera en los canales en castellano.		2013
3.2 Ampliar la participación ciudadana de euskaldunes y quasi-euskaldunes.		2013
<b>4. REFERENTES EN CONVERGENCIA</b>		
4.1 Desarrollar en la producción audiovisual la convergencia en las cinco áreas: editorial, organizativa, tecnológica, profesional y regulatoria.		2013
<b>5. "GU" - ARTICULAR UNA VISIÓN COMPARTIDA</b>		
5.1 Formar un equipo de mejora de comunicación interna para favorecer el diálogo interno.		2013
5.2 Negociar y aprobar nuevos convenios colectivos para lograr una organización sostenible y satisfactoria.		2014
5.3 Promover la profesión y el reconocimiento de todas las personas y equipos del Grupo EiTB para fortalecer el "GU".		2013
5.4 Redimensionar el equipo directivo para lograr la eficiencia en la gestión directiva.		2013
<b>6. "BESTE GU" – LANKIDETZA PUBLIKO-PRIBATUA</b>		
6.1 Analizar propuestas con el sector sobre modelo de colaboración para coparticipar también en el diseño de la oferta de contenidos.		2013
6.2 Facilitar al sector audiovisual la fabricación y ventana de emisión para proyectos susceptibles de comercializar en el mercado internacional.		Continuo
6.3 Proyectos de colaboración con los medios de comunicación en euskera.		2014
<b>7. EFICIENTES EN LA GESTIÓN TECNOLÓGICA</b>		
7.1. Desarrollar el plan de Inversiones basado en el nuevo Contrato Programa plurianual.		2014
<b>8. SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL</b>		
8.1 Elaborar un nuevo contrato programa plurianual para concretar el Servicio Público, la financiación y la dimensión del Grupo EiTB.		2014
8.2 Desarrollar el Plan Estratégico a través de los planes de gestión anuales y los diferentes proyectos e indicadores definidos.		Continuo

# **3. Desarrollo de las 8 líneas estratégicas**

## 1 MODELO DE SERVICIO PÚBLICO

### norantza

*La oferta de EiTB se distingue del resto de los medios por su carácter de Servicio Público en un contexto mediático de máxima competencia.*

*En la Ley de Creación de EiTB se sustentan tanto la Misión como sus atributos de singularidad. EiTB se justifica plenamente porque es capaz de aportar contenidos propios de la sociedad vasca, porque normaliza vivir en euskera, porque enfatiza lo cercano y la perspectiva propia en sus contenidos, porque contribuye a la cohesión social, y porque es un instrumento para desarrollar el derecho a la información y a la participación. Eso significa que:*

- Para desarrollar su misión a través de sus canales de televisión, radio e Internet su oferta ha de ser:
  - *Mayoritaria*: para el conjunto de la población, con contenidos multimedia.
  - *Generalista*: con programación diversa y equilibrada para satisfacer necesidades de información, cultura, educación y entretenimiento. También con contenidos para públicos de nicho.
  - *Sostenible*: con financiación suficiente para sufragar el coste empresarial, a través de los presupuestos públicos, ingresos de publicidad y ventas.
  - *Responsable*: con una gestión modélica, actuando con transparencia ante los órganos de gobierno y la sociedad, con el objetivo de reportar a la sociedad un valor proporcionado a la inversión de recursos públicos.
- EiTB debe confeccionar las parrillas de contenidos considerando tanto el interés del público mayoritario como de nicho.
- EiTB debe tender a enriquecer la oferta de euskera, considerando que la propia sociedad está logrando una importante evolución en el conocimiento y uso del euskera.
- EiTB debe realizar un esfuerzo adicional especialmente en el público infantil y juvenil con una oferta especializada de cadenas temáticas. Asimismo, hay que iniciar espacios de reflexión y debate con vías para considerar introducir emisiones en inglés y así promover la capacidad de diálogo y universalidad de la sociedad vasca.
- EiTB debe desarrollar los contenidos de televisión, radio e Internet equilibrando la creatividad con el marco de valores que propicien la cohesión social. Son valores fundamentales:

- La defensa de la democracia y de los Derechos Humanos.
- El respeto al principio de igualdad, al pluralismo político, religioso, social, cultural y lingüístico.
- La convivencia y la paz.
- La solidaridad y el desarrollo social.
- El respeto y la preservación del medioambiente.
- La dignidad y el respeto al honor y fama de las personas.
- La formación, el esfuerzo y la superación personal.

## **noraino**

*El reto estratégico es sistematizar elementos de evaluación que preserven el cumplimiento de la Misión de Servicio Público.*

Referencia 2013	Objetivo		
	2014	2015	2016
Grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos sobre los principales atributos de Servicio Público. Valoración del Comité de Seguimiento del Contrato Programa.		Valoración de cumplimiento satisfactorio.	
Grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en la mayoría de indicadores de <i>audiencia</i> .		Organismo: Comité de Seguimiento del Contrato Programa, en el Acta de Evaluación Anual.	
Grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en indicadores cualitativos vinculados a <i>prestigio social</i> .			

## **nondik**

*EiTB desarrolla el Plan Estratégico con una clara alineación a la misión de Servicio Público.*

*Los distintos objetivos de las líneas estratégicas están muy centrados en desarrollar contenidos de Servicio Público y en contribuir a la sostenibilidad empresarial de EiTB en el marco del Sector Público Vasco.*

**Proyecto 1.** Revisar y definir los atributos de Servicio Público para el horizonte de la presente legislatura. Desarrollarlo en el marco de la negociación del nuevo Contrato Programa.

**Proyecto 2.** Establecer un método de evaluación del prestigio social. Desarrollarlo e incorporarlo al cuerpo de indicadores del sistema de gestión de EiTB.

## 2 LÍDERES EN INFORMACIÓN Y ACTUALIDAD

### Información

*El Grupo EiTB apuesta por mantener su liderazgo como Grupo de Comunicación en los programas de Información y Actualidad.*

*El acceso a la información es un derecho fundamental que pertenece a las personas, y ese derecho se materializa a través de unos soportes que son los medios de comunicación. En consecuencia, un cometido esencial de la misión de Servicio Público de EiTB es ofrecer información de calidad.*

*Eso significa que:*

- El Consejo Editorial del Grupo EiTB promueve una dirección editorial profesional e independiente, desarrollando una agenda informativa propia y completa de máximo interés, utilizando las mejores fuentes de información.
- EiTB, sin menoscabo de ofrecer una información completa y abierta, fomenta la referencialidad del marco económico, social y político de la Unión Europea.
- EiTB promueve los principios del buen periodismo: separando la información de la opinión y desarrollando los principios básicos de Veracidad, Equilibrio informativo, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia y Credibilidad. Asimismo, se promoverá una información completa y contextualizada.
- EiTB utiliza todos sus medios de producción informativa como una agencia informativa de máxima calidad para lograr agenda propia en todos los soportes propios de un Grupo de Comunicación Multimedia Vasco. EiTB está abierta a propuestas de colaboración con el sector de medios de comunicación vascos.
- EiTB cuida la puesta en antena de sus contenidos para que sus principales informativos dispongan de profesionales de gran credibilidad y con estilo propio. Asimismo, promoverá que los intervenientes en debates sean seleccionados por su capacidad comunicativa, conocimiento y valor añadido que aportan.
- EiTB promueve espacios de periodismo analítico para conocer tanto los hechos como las circunstancias y posibles consecuencias que se derivan. También fomenta informativos sobre temas de interés más allá de la coyuntura informativa diaria.
- Para sostener en el futuro el liderazgo informativo, EiTB posiciona eitb.com con un flujo informativo on-line ininterrumpido (el *breaking news 24/7* referente en Euskal Herria) y ventanas referenciales en las franjas informativas de radio y televisión.

## **noraino**

*El reto estratégico es mantener la posición de Grupo de Comunicación multimedia líder en el País Vasco y ser la principal referencia informativa del País. Principales Indicadores*

Referencia 2013	Objetivo		
	2014	2015	2016
Posición de liderazgo del Grupo EiTB en CAV, ▪ En oferta de contenidos de Información. ▪ En oferta de contenidos de Actualidad.	1º 1º	1º 1º	1º 1º
Liderazgo de audiencias en varios canales de televisión o radio o Internet. ▪ En contenidos Informativos. ▪ En contenidos de Actualidad.	=> 2 => 2	=> 2 => 2	=> 2 => 2
Liderazgo en valoración cualitativa en relación al resto de los grupos de comunicación. ▪ referidos a la profesionalidad de los servicios In- formativos de EiTB. ▪ referidos al respeto a la objetividad en los conteni- dos de Actualidad de EiTB.	Líder Líder	Líder Líder	Líder Líder

## **nondik**

*EiTB mantiene un potente equipo periodístico bajo un modelo mixto de profesionales de la información tanto especializados como generalistas/todoterreno a fin de garantizar el modelo más eficiente.*

*La estructura de redacción en tres sedes, con delegaciones en Iruñea, Baiona y Madrid, así como corresponsalías en los principales puntos informativos del mundo, le capacita para producir contenidos con visión informativa propia.*

**Proyecto 1.** Lograr referencialidad informativa y un espacio de comunicación propio para conformar una opinión pública vasca informada, con espíritu crítico. Constituir el Consejo Editorial que, preservando los principios del buen periodismo y el *Estatuto de la Redacción*, establezca diariamente la agenda propia con contenidos informativos que sean referentes para la ciudadanía que aspira a una información de gran calidad.

**Proyecto 2.** Promocionar comunicadores y comunicadoras referentes, para lograr un sano periodismo de autor en el marco de un grupo de comunicación público que se caracteriza por su profesionalidad e independencia.

**Proyecto 3.** Lograr posicionar eitb.com como referencia informativa en Internet a través de la información constante y actualizada en eitb.com con un uso avanzado de redes sociales y servicios personalizados para usuarios.

**Proyecto 4.** Actualizar el Libro de Estilo, con la colaboración del Consejo de Redacción, para lograr tanto en la práctica profesional como en el tratamiento informativo, la coherencia de un estilo propio con sello de profesionalidad e independencia.

### 3 REFORZAR LA AUDIENCIA EN EUSKERA

#### norantza

*Es muy importante constatar la evolución del perfil lingüístico de la sociedad vasca. En los años de creación de EiTB, la sociedad vasca era mayormente castellano parlante y el contexto histórico era justo el anterior al inicio del intenso proceso de normalización promovido desde las instituciones vascas. Sin embargo, en este momento dos tercios de la población conocen el euskera. Si bien todavía la población de más de cincuenta y cinco años es mayormente monolingüe, siendo su idioma de expresión el castellano, el resto de los ciudadanos y ciudadanas son mayormente bilingües. Particularmente, en el caso de la población por debajo de 45 años, el conocimiento del euskera es cada vez más generalizado y común. EiTB contribuirá a dar visibilidad a esta nueva realidad que socialmente no es suficientemente conocida ya que hay una divergencia entre conocimiento y uso. Será un agente activo en la promoción del uso del euskera en todos los contextos sociales.*

*En consecuencia, EiTB buscará activamente el encuentro con la audiencia euskaldun para consolidar una oferta variada de actualidad, divulgación y entretenimiento en euskera. De esta manera, EiTB es un instrumento capital para afianzar tanto el prestigio social como el uso del euskera, cumpliendo así la misión fundamental encomendada en la ley de Creación. Eso significa que:*

- Se priorizará una oferta completa de televisión en euskera, incrementando el presupuesto para informativos y programas. ETB1 destacará por disponer de una oferta generalista, ETB3 por la especialización en franjas de público infantil y juvenil, posibilitando nuevos formatos y ETBHD también por ofrecer contenidos sociales y deportivos en euskera.
- En el ámbito de la radio en euskera se observa la necesidad de incrementar la penetración en Bizkaia, el territorio histórico en el que existen mayores posibilidades de crecimiento. GAZTEA debe mantener el registro comunicacional de entretenimiento y desenfado propio del segmento más joven.
- Los medios cuya lengua vehicular es el castellano (ETB2, Radio Euskadi y Radio Vitoria) ofrecerán visibilidad al euskera de forma natural con una labor pedagógica orientada a utilizar el euskera, favoreciendo la forma de expresarse propia de una sociedad multilingüe. Con ello, se visualizará positivamente la normalización y generalización de la presencia de euskaldunes, y se reforzará el prestigio social del euskera.
- EiTB será proactivo en la promoción del uso del euskera en las redes sociales.
- EiTB se convertirá en la mayor distribuidora de contenidos audiovisuales en euskera de Internet a través de su oferta en *EiTB Nahieran* y la web eitb.com y mediante su interacción en las redes sociales.

## **noraino**

*EiTB pretende generar un mayor hábito de consumo en euskera como un paso para la normalización.*

	Referencia <b>2013</b>	Objetivo		
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Audiencia acumulada de ETB1, ETB3 y ETBHD entre población euskaldun. (Fuente Sofres).		7%	8,5%	10%
Audiencia acumulada de Euskadi Irratia, Gaztea y EiTB Musika. En miles de oyentes. (Fuente CIES).		200	200	200
Usuarios/mes únicos que acceden a contenidos en euskera de Internet.		Crecimiento => 4% /año		
Valoración cualitativa, en relación a los atributos de percepción generados en los canales audiovisuales de EiTB. ▪ referidos a la satisfacción media del euskera utilizado en televisión. ▪ referidos a la satisfacción media del euskera utilizado en radio. ▪ referidos a la opinión de la audiencia sobre la progresión del euskera en los soportes y canales.		Satisfacción notable/alta.		

El objetivo previsto para ETB1 tiene una innegable dificultad ya que además de obligar a una importante reformulación de la parrilla con su correspondiente plan de comunicación, es necesario destinar recursos económicos de una forma constante para estabilizar un nuevo hábito de consumo atrayendo nuevos espectadores.

## **nondik**

**COMPROMISO.** Ofrecer diariamente diez horas de contenido nuevo en ETB1, para lograr particularmente un hábito de consumo en la programación *day time*. También diariamente una tira de producción propia para la audiencia infantil de ETB3 para generar un espacio infantil propio y referente.

**Proyecto 1.** Crear un equipo de mejora multidisciplinar, para lograr progresivamente integrar el euskera en los canales en castellano, realizando para ello dinámicas de trabajo y formación precisas, y comprobando resultados en los sistemas de audiencia y otros percibidos útiles.

**Proyecto 2.** Ampliar la participación ciudadana de euskaldunes y cuasi-euskaldunes, con el fin de dar protagonismo y visibilidad en los medios de comunicación a las nuevas hornadas que están contribuyendo a la normalización del euskera.

## 4 REFERENTES EN CONVERGENCIA

### Inorantza

*EiTB tiene la gran oportunidad de lograr sinergias internas para que los contenidos que se generan tengan un impacto muy superior. Abordando el proyecto de la Convergencia, EiTB lograría una innovación organizativa a favor de un modelo profesional propio acorde al nuevo paradigma que ha establecido la era digital, Internet y los nuevos dispositivos de información y entretenimiento.*

*Pasar de una larga cultura empresarial basada en su orientación de canal a otra de orientación de contenidos, es un planteamiento estratégico absolutamente prioritario y de máximo nivel. Eso significa superar la rigidez organizativa y una cultura extendida de empresas estancas.*

*La sociedad vasca necesita que todo su sector público sea particularmente eficiente. Con el aporte de la tecnología que ya dispone EiTB y el plan de sedes recientemente desarrollado está en nuestras manos la oportunidad para mejorar la eficiencia y la fortaleza de EiTB, una oportunidad que no se puede dilapidar.*

*El proyecto de Convergencia es un proyecto para optimizar y mejorar el rendimiento e impacto mediático, no para reducir recursos. Se trata de un modelo dirigido a transformar los sistemas de trabajo de manera que se pueda llegar todavía más lejos; no es un modelo de recorte ideado para hacer más con menos.*

*Planteamos este proyecto como una oportunidad extraordinaria para el desarrollo profesional individual y colectivo. Creemos que impartiendo formación multimedia al actual colectivo de profesionales y emprendiendo pasos, se logrará capacitación para elaborar una oferta de contenidos off-line y on-line. Con ello los contenidos lograrán mayor audiencia y notoriedad. Las personas trabajarán en equipos mejor formados, con más y mejores oportunidades de empleabilidad y desarrollo profesional.*

*Creemos también que la Convergencia facilita un posicionamiento seguro y que desde el mismo momento en que se aplique, ofrecerá satisfacción y resultados. También somos conscientes de que es un cambio difícil, que requerirá visión estratégica, pragmatismo y una permanente búsqueda de consensos.*

*Se atisba un marco profesional con nuevas competencias y cerrando el ciclo de otras. Todo ello hay que realizarlo de manera sostenible, sin costes adicionales significativos, trasladando el conocimiento interno y ampliando la capacitación profesional mediante los mecanismos asociados a la formación y al emprendizaje.*

**Eso significa que:**

- El proyecto de Convergencia es un proyecto estratégico que se ha de diseñar e implantar en el plazo de la presente legislatura después de haber desarrollado, en las legislaturas anteriores, un plan de soluciones tecnológicas y un plan de sedes totalmente orientados en esta dirección.
- Es un objetivo del equipo directivo que sucesivamente se irá desplegando al grupo gestor, a los coordinadores y las coordinadoras, así como a los equipos.
- El desarrollo de proyecto necesita de un equipo tractor multidisciplinar. Precisará mucho diálogo y mucha formación conforme a un mapa de competencias, pero la clave es la acción. Hay que fijar objetivos alcanzables en plazos no excesivamente largos y progresar sucesivamente en el encadenamiento y acumulación de logros. Un cuadro de indicadores marcará el grado de progreso y el método de prueba-error será un gran aliado del proyecto.

## **noraino**

*El proyecto de Convergencia será un traje a medida, al igual que en su día lo fue para ETB el optar por un modelo de redacción única para todos los canales; una decisión que ciertamente se ha demostrado muy eficiente.*

*Ese “nuevo traje” se irá confeccionando con la Redacción y desde la Redacción, pensando en un objetivo de máximo impacto mediático y de optimización de rendimiento, avanzando desde el corto plazo al largo plazo. Como referencia, el concepto habrá de tener una validez no inferior a diez años. Conviene así mismo señalar que, hasta el presente, se han desarrollado pocos proyectos de Convergencia multimedia que incluyan televisión, radio e Internet. Este proyecto es pues pionero, nada fácil, pero existe conocimiento y capacidad para abordarlo.*

*Pasando a un aspecto más concreto, el proyecto de Convergencia es un concepto nuevo que conlleva cinco áreas o subproyectos que deben alinearse entre sí. Cada uno de ellos tiene un recorrido con indicadores y objetivos.*

Referencia 2013	Objetivo		
	2014	2015	2016
Convergencia editorial: una agenda propia con una visión informativa compartida.	A	MA	MA
Convergencia organizativa: de los procesos de apoyo, organizativos y de producción.	A	A	MA
Convergencia tecnológica y física: una informática compatible y amigable en espacios de trabajo compartidos.	A	MA	MA
Convergencia profesional-periodística: nuevos sistemas de trabajo estandarizados	M	A	A
Convergencia regulatoria.	A	MA	MA

Fases de Progreso:

M – medio

A – alto

MA – muy alto

## nondik

**Proyecto 1.** Constituir un equipo multidisciplinar tractor y desarrollar en la producción audiovisual la coordinación multimedia en las cinco áreas: editorial, organizativa, tecnológica, profesional y regulatoria. Identificar las competencias necesarias y dar formación a las personas.

### 5 “GU”

## ARTICULAR UNA VISIÓN COMPARTIDA

### norantza

*El proyecto que aquí se recoge es ya un proyecto compartido en el que han participado, con sus aportaciones, más de doscientas personas. Es un proyecto que se ha tenido que reflexionar y acordar en el contexto histórico de una crisis profunda, en un momento de transformación completa con la digitalización, que ha facilitado la producción multimedia, y en el momento en que la audiencia se está familiarizando con los contenidos on-line “a la carta” desde dispositivos móviles como Tablets y Smartphones y, por supuesto, ordenadores y receptores de televisión conectados a Internet.*

*El equipo directivo que lidera el proyecto, considera que necesitamos el saber hacer y la energía de todas y cada una de las personas del Grupo, al menos de un número muy significativo de ellas. Y para eso, es preciso que consigamos comunicar bien, generar un marco en el que la comunicación fluya en ambos sentidos y unas reglas de juego que nos permitan avanzar firmemente.*

*Eso significa que:*

- Nos comprometemos a hablar y dialogar para explicar al equipo directivo y a la plantilla que las condiciones de futuro para los Grupos de Comunicación serán muy distintas, con nuevas oportunidades. Que estamos interesados en su negociación con los representantes legales de los trabajadores y trabajadoras. El momento presente y el pasado más reciente no son referencias válidas. En ellas hay mucha información y experiencia, pero la inspiración del cambio hay que situarla en el futuro. Los grupos de comunicación están abandonando los modelos organizativos anteriores para crear modelos nuevos, sabiendo que tras el difícil período de búsqueda y adaptación se alcanzará una nueva situación de equilibrio y estabilidad.
- Vamos a repensar y negociar el marco regulatorio interno. Una gran parte de los Convenios Colectivos referida a derechos laborales, a la conciliación de la vida laboral con la personal, a la jornada de trabajo, a la formación y capacitación profesional, a las prestaciones sociales y otros articulados son satisfactorios y sostenibles.

- Para mantener la sustancialidad fundamental del Convenio Colectivo es preciso mirar al futuro desde la experiencia del pasado, desde el conocimiento adquirido. A ello hay que añadir la capacidad de anticipar las claves de futuro. Desde EiTB ya se dispone del suficiente conocimiento y responsabilidad para promover dos movimientos:
  - La organización profesional de EiTB debe ser muy eficiente. Eso significa que: 1) debemos perfeccionar los movimientos ya generados en favor de una gestión por procesos de carácter multimedia, 2) debemos asumir los nuevos enfoques profesionales que están facilitando las nuevas tecnologías y que están asumidas en universidades, congresos profesionales y empresas punteras, 3) que el modelo profesional debe vincularse no a profesiones estancas, sino a la capacitación de las personas en la empleabilidad y 4) que no hay otro futuro que no sea la convergencia de los soportes de televisión, radio y new media (Internet).
  - La organización profesional de EiTB debe orientarse a las necesidades de la parrilla de contenidos. La recesión económica ha simplificado el modelo de contenidos, particularmente en televisión, con franjas diarias de programación regular las cuales todavía soportan sobrecostes que hay que revisar, particularmente si no se justifican en la actualidad y afectan a la actividad ordinaria.
- No se puede permitir perder esta oportunidad valiosa porque su consecuencia sería hipotecar el futuro, *bajarse del tren*. La Sociedad Vasca exige que EiTB sea un grupo de comunicación de vanguardia, asumiendo apuestas y transformaciones para construir su propio futuro.
- Para ello, la Dirección, en cumplimiento de requerimientos del Parlamento Vasco y del Consejo de Administración y aceptando las aportaciones del Comité de Empresa en relación a que estas Líneas Estratégicas se desarrollen en un clima de diálogo, ofrece el tiempo necesario para negociar las partes regulatorias necesarias para construir un Grupo de Comunicación potente y sostenible en el nuevo entorno. Todo ello equilibrando el desarrollo profesional y las necesidades y expectativas de la plantilla con las necesidades y expectativas de la sociedad vasca que da carta de naturaleza a EiTB.
- Queremos que equipos y personas configuremos un "GU" compacto. Un Equipo profesional orientado a logros, a solucionar retos. La idea de proyecto compartido nos debe dotar de la flexibilidad necesaria para hablar, para actuar y para buscar nuevas soluciones que garanticen nuestro futuro. EiTB fomentará en la plantilla el talento creativo para la elaboración de contenidos, particularmente en los referidos a información y actualidad. Fomentará también una cultura relacional muy abierta con el sector creativo independiente, lo que conocemos como "GU + BESTE GU".

## noraino

*En el debate de la revisión del marco regulatorio interno EiTB no busca ningún objetivo distinto a la sostenibilidad. Es la única forma de garantizar, desde la racionalidad y el sentido común, sin turbulencia de medidas traumáticas, un potente grupo de Comunicación público vasco al que tiene derecho la propia Sociedad Vasca, titular y principal financiadora.*

Referencia 2013	Objetivo		
	2014	2015	2016
Modernizar la organización profesional estableciendo equipos de trabajo en procesos multimedia del Grupo EiTB siendo la empresa quien proporcione la formación para la capacitación profesional.	M	A	MA
Organizar el ejercicio profesional en el marco de familias profesionales siendo la empresa quien proporcione la formación para la capacitación profesional.	M	A	MA
Adecuar las condiciones organizativas a las necesidades funcionales reales.	M	A	MA
Facilitar nuevas profesiones conforme a la evolución constante de la tecnología y las competencias profesionales.	M	A	MA
Fomentar políticas de comunicación interna con un Plan de Comunicación.	M	A	MA
Establecer una reducción significativa de organigrama, regularizando el modelo directivo conforme a las recomendaciones del TVCP.	MA		

Fases de Progreso:

M – medio

A – alto

MA – muy alto

## nondik

**Proyecto 1.** Formar un equipo de mejora de comunicación interna, con el fin de establecer para el período de la legislatura Planes anuales de Comunicación para favorecer el diálogo interno con el objeto de compartir y debatir el proyecto de EiTB.

**Proyecto 2.** Negociar y aprobar nuevos Convenios Colectivos para garantizar a medio y largo plazo un marco organizativo propio, sostenible y satisfactorio. EiTB debe repensar su modelo regulatorio de empresa avanzada, preparada para el futuro, con garantía para prestar un Servicio Público de calidad a un coste razonable y asumible por la Sociedad vasca.

**Proyecto 3.** Desarrollar una política de formación y reconocimiento de equipos y personas para garantizar una plantilla competente tanto para los retos presentes como futuros.

**Proyecto 4.** Redimensionar el equipo directivo atendiendo a la necesidad de la coherencia en la propia Dirección cuando se precisan tomar medidas, con el propósito de lograr eficiencia en la gestión directiva y abordar la normativización de las principales recomendaciones de los informes del TVCP. Precisa el apoyo del Consejo de Administración.

## 6 BESTE GU" COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

### Inorantza

*EiTB ha sido una empresa tractora del Sector Audiovisual Vasco. Inicialmente, como agente generador de una industria audiovisual complementaria. A partir de 2003, fomentando la creación del Cluster Audiovisual Vasco (EIKEN) para facilitar un desarrollo ordenado del sector y la creación de un tejido industrial con centros de decisión en el País Vasco que a su vez sea potente, competitivo y abierto tanto al mercado propio como al exterior. El sector audiovisual vasco precisa superar la etapa de descapitalización y aboga por políticas de crecimiento y sostenibilidad en un marco de estrategia de país.*

*Esta industria es fundamental para la identidad y el desarrollo del país ya que es una actividad que dirige sus productos a masas, ofrece narrativa multimedia y crea obra cultural. Es particularmente importante la creación de ficción, cine y entretenimiento porque multiplica el talento artístico, produce obra propia para el patrimonio audiovisual y contribuye a la memoria audiovisual en la ciudadanía vasca. A esos efectos el modelo francés aporta claves relevantes.*

*Actualmente, EiTB no es “el” agente sino “un” agente importante del Sector Audiovisual Vasco: agente broadcaster, en consecuencia, generador de contenidos, pero sobre todo un difusor. EiTB entiende que el “core” de su actividad de generación de contenidos es la Información y, en una medida razonable, también la Actualidad. Parte de los contenidos de la Actualidad como del resto de géneros de producción propia, asociada o de encargo, los pasa al Sector Audiovisual Vasco. En ese sentido, EiTB entiende la industria de generación de contenidos como una alianza de cooperación inteligente entre “GU” (EiTB) y “BESTE GU” (Sector Audiovisual Vasco). Se puede entender tanto como cooperación sectorial, como cooperación público-privada. Es válido para la televisión, para la radio y los new media.*

*Asimismo, EiTB entiende que, en adelante, es conveniente establecer acuerdos con el resto de los medios de comunicación en euskera para reforzar la diversidad de la oferta y la colaboración institucional entre los distintos agentes.*

*Eso significa que:*

- La parte correspondiente a la financiación pública de EiTB destinada a la compra de contenidos de entretenimiento y divulgación es un dinero que revierte en la comunidad como inversión dinamizadora de la industria audiovisual vasca y se dirige, preferentemente, a empresas locales respetando el marco de la legalidad aplicable. Por tanto, EiTB, al invertir en el País, es un agente de promoción económica de la industria vasca y sus empresas.
- Se incrementará la apuesta por la producción propia produciendo internamente in house y en producciones por encargo a productoras del sector

audiovisual independiente. En consecuencia, reducirá la inversión en derechos internacionales y en compra de producción ajena.

- Se planteará la posibilidad de producciones de divulgación y/o entretenimiento para radio.
- Se cumplirán los compromisos legales vinculados a invertir el 6% del presupuesto en cine, así como las obligaciones en relación a la difusión de obra audiovisual vasca y europea.
- EiTB colaborará con el Sector Audiovisual Vasco en compromisos de estrategia sectorial.

## **noraino**

*EiTB contribuirá en la generación de actividad económica según el marco establecido en el futuro Contrato Programa.*

*En todo caso, adquiere estos compromisos:*

Referencia 2013	Objetivo		
	2014	2015	2016
Contratar los contenidos de sus canales de televisión y radio convocando preferentemente a las empresas del Sector Audiovisual Vasco.	Procedimiento estándar		
Cumplir con las obligaciones del 6% de ayudas al cine y a la producción audiovisual independiente.	Procedimiento estándar		
Cumplir la legislación vigente en apoyo a la obra audiovisual vasca y europea.	Procedimiento estándar		
Facilitar, con la colaboración de EiKEN, la fabricación y ventana de emisión para proyectos piloto de formatos que el sector desea llevar al mercado internacional.	Procedimiento de cooperación		
Atender y estudiar la viabilidad de iniciativas colegiadas del Sector cuando se trata de apoyo institucional al crecimiento del sector, a premiar el talento, a mejora de compras, etc.	Procedimiento de cooperación		

## **nondik**

**Proyecto 1.** Analizar propuestas con el sector sobre [modelo de colaboración para coparticipar](#) también en el diseño de la oferta de contenidos.

**Proyecto 2.** Facilitar al sector audiovisual la fabricación y ventana de emisión para proyectos susceptibles de comercializar en el mercado internacional.

**Proyecto 3.** Desarrollar proyectos de colaboración con los medios de comunicación en euskera.

*Las líneas estratégicas 1 (Servicio Público), 2 (Información y Actualidad) y 3 (Reforzar la audiencia en euskera) contraen compromisos que implican intensamente al Sector Audiovisual Vasco. Concretamente cuando se establece la producción de contenidos emblemáticos en euskera, el compromiso de liderazgo en contenidos de Actualidad y la estandarización de contenidos transmedia a través del proyecto de Convergencia.*

## 7 EFICIENTES EN LA GESTIÓN TECNOLÓGICA

### noranza

*El equipamiento en Explotación que integran las diversas infraestructuras, plataformas tecnológicas y sistemas de producción audiovisual suman un total de activos con valor de reposición a nuevo que se estima en cuarenta millones de euros.*

*Bajo un modelo de eficiencia tecnológica, con un buen servicio de soporte y mantenimiento, el equipamiento de producción audiovisual precisa renovación al menos cada quince años y cada siete años las plataformas basadas en equipamiento IT.*

*Los ajustes presupuestarios de los últimos ejercicios han impedido invertir regularmente. Se estima la necesidad de cuatro millones de euros/año para la renovación. Por tanto, en el marco del futuro Contrato Programa se precisa una dotación suficiente para una adecuación tecnológica recogida en el Plan de Reparaciones Estratégicas resolviendo el impasse de los últimos tres años.*

*Eso significa:*

- Garantizar la presencia de los contenidos en las plataformas principales:
  - EiTB Nahieran (contenidos a la carta). Oferta amplia, buena catalogación, experiencia amigable para usuarios y alta capacidad de almacenamiento.
  - HbbTV. Adecuación al nuevo estándar europeo para televisión híbrida que accede tanto a contenidos por TDT/Cable/Satélite como Internet.
  - TV Conectada (Smart TV). Adecuar los contenidos de ETB a los estándares de los fabricantes más importantes.
  - Tablets y dispositivos móviles. Adecuar y mantener los desarrollos de Apps para los sistemas operativos con penetración en el mercado: iOX (Apple) y Android (Google) y otros relevantes.
  - 2<sup>a</sup> pantalla. Para la interactividad a través de los dispositivos móviles.
- Desarrollar una completa convergencia tecnológica de las plataformas para producción de contenidos de televisión, radio e Internet.
- En el momento de renovación del equipamiento de estudios y controles adecuarlos para la producción en HD.
- Garantizar la continuidad de informativos y emisiones del Grupo EiTB en casos de contingencias de especial gravedad.
- Completar el proceso de digitalización para conservar el fondo de archivo de EiTB que constituye patrimonio audiovisual del País Vasco.
- Adecuar los sistemas de gestión a los modelos referenciales de *Business Intelligence*.
- Gestionar eficientemente el consumo energético y aplicar políticas medioambientales avanzadas.

## **noraino**

***EiTB retomará la política de Inversiones y adquiere estos compromisos:***

	Referencia 2013	Objetivo		
		2014	2015	2016
Desarrollar el plan de reposiciones estratégicas de EiTB.		Recuperar el posicionamiento adecuado		
Desarrollar planes de contingencias para recuperar la actividad en casos de desastres de especial gravedad.		Desarrollado antes de fin de período		
Plan de contingencia para conservación del archivo audiovisual de EiTB.		Desarrollado antes de fin de período		
Digitalización del archivo audiovisual de EiTB.		Plan plurianual		
Diseño y desarrollo de sistemas para la convergencia de plataformas de producción, publicación de contenidos y automatización de procesos.		Desarrollo acompañado con el proyecto de Convergencia		
Adecuación de las sedes (energía y sistemas de prevención).		Según normativa aplicable		

## **nondik**

**Proyecto 1. Desarrollar un plan de Inversiones** basado en una dotación financiera fijada en el nuevo Contrato Programa plurianual.

## 8 SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

### Inorantza

*EiTB es una empresa pública, financiada en más de un 80% a través los impuestos de la ciudadanía vasca. Por tanto, una de las principales preocupaciones para todas y todos los profesionales de EiTB es determinar cuál es el destino y el mejor uso de los recursos recibidos.*

*Lo sustancial de la misión que le corresponde a este grupo de comunicación está expresado en la ley de Creación de EiTB y, en general, se trata de un texto legal que concita cohesión y punto de encuentro. Sin embargo, en la presente coyuntura de aguda crisis económica es indispensable establecer prioridades claras y afinar mucho en los aspectos organizativos y presupuestarios que garanticen un desarrollo sostenible del grupo. Según muchas de las personas que han participado en el debate del Plan Estratégico, esta crisis ha de ser una oportunidad para que EiTB salga reforzada habiendo realizado los cambios que sean necesarios para su sostenibilidad y logrando un “punto y aparte” en el tránsito histórico de la casa.*

*Eso significa:*

- La revisión organizativa de EiTB, en el sentido de alcanzar un modelo organizativo eficaz (que funciona bien), eficiente (que funciona bien con un coste ajustado) y sostenible (considerando la capacidad de financiación del sector público a medio y largo plazo).
- La elaboración de un nuevo Contrato Programa de carácter plurianual, que fijando los ingresos públicos como justiprecio del Servicio Público encomendado, permitan a EiTB desarrollar políticas de Programación e Inversiones mediante planes plurianuales. Garantizar para cada ejercicio una cantidad suficiente, en términos de ratio sobre presupuesto de Explotación, para la elaboración y aprovisionamiento de Contenidos.
- La optimización de recursos: por una parte mediante mejora de los ingresos propios logrando que la posición relativa de EiTB esté por encima de la media del sector y, por otra parte, mediante la reducción de los gastos prescindibles en todos los ámbitos y la mejora de precios en la adquisición de bienes y servicios.
- Disponer de un criterio de dirección responsable: la obligación de cumplir con la misión de Servicio Público, el equilibrio financiero de ingresos y gastos de cada ejercicio y la sostenibilidad de las decisiones a medio y largo plazo son los tres criterios básicos para la toma de decisiones
- Desarrollar el modelo de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Social (sostenibilidad ambiental, planes de igualdad, plan de euskera, conciliación familiar, planes de prevención, etc.) de acuerdo a las referencias más avanzadas. También los sistemas de Calidad para los procesos de gestión y fabricación.

## **noraino**

*Los indicadores vinculados a la Sostenibilidad son los más asimilables a “resultados claves”, interesan particularmente al accionista de EiTB (Gobierno Vasco) y al Parlamento (instancia última para el control de funcionamiento y resultados).*

Referencia 2013	Objetivo		
	2014	2015	2016
Grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos sobre la prestación de Servicio Público. Valoración del Comité de Seguimiento del Contrato Programa.		Satisfactorio, evaluación de carácter anual	
Cumplimiento de las obligaciones de transparencia en el <i>reporting</i> a la Administración, en comparecencias y respuestas parlamentarias, en el Consejo de Administración y en la web corporativa.		Cumplimiento de la legalidad aplicable (objeto, plazos, formalidad)	
Auditorías anuales de cuentas, de gestión y de cumplimiento de la legalidad.		Seguridad y fiabilidad	
Equilibrio financiero de Ingresos y Gastos en el consolidado del Grupo EiTB.		Déficit 0	

## **nondik**

**Proyecto 1.** Elaboración de un nuevo **Contrato Programa** de carácter plurianual con el objeto de fijar y concretar el Servicio Público, la financiación empresarial y la dimensión de la empresa.

**Proyecto 2.** Desarrollar el **Plan Estratégico** a través del seguimiento de los proyectos e indicadores en él establecidos. Correspondencia del Plan Estratégico con los planes de gestión anuales.

## 4.Una visión compartida

# plan estratégico

## 2013-2016



El equipo directivo que aprueba y se compromete con este plan de prioridades, retos y proyectos para el periodo 2013-2016, quiere dar GRACIAS a todas las personas que han participado en las reflexiones previas que nos han llevado a este documento.

- A todas las jefaturas, coordinadores y coordinadoras, a la representación sindical y a todas las personas que se han implicado en grupos de trabajo.
- A los *txapelurdin* que dirigieron los *focus group* que fueron capaces de visualizar la metodología y modificaron completamente los planes de trabajo iniciales.
- A todas las personas de la plantilla que han querido conocer y querrán ser protagonistas.
- Al Consejo de Administración.
- A la Comisión Parlamentaria de Control de EiTB.
- A los miembros del Sector Audiovisual Vasco.
- A la cincuentena de personas de la universidad, de la enseñanza y de empresas, organismos e instituciones que han participado desinteresadamente en los *focus group*.

Las conclusiones más importantes han surgido en el debate de los equipos y en el contraste de opiniones e ideas.

Gracias por decirnos que el proyecto es necesario, que es el momento del euskera, que ya andamos tarde, que esto es exigente, radical y muy difícil, que da vértigo, que hay que explicarlo muy bien, que es ilusionante... y tantas otras aportaciones. Y sobre todo por **empujarnos con nuevas ideas** y referencias.

Gracias porque en vez de optar por una estrategia de supervivencia, hemos optado por acometer **cambios necesarios** para seguir siendo valiosos y sostenibles en el futuro.

Gracias porque creemos que lo **podemos** hacer. Porque las personas de EiTB confiamos en nuestra capacidad para impulsar este proyecto, en la profesionalidad y talento de la gente y en la necesidad de abrir nuevos espacios de **diálogo y negociación**.

Gracias porque como profesionales podemos **vivir el cambio como oportunidad**, tanto en el plano individual como en el colectivo.

Gracias porque nos habéis recordado que debemos **invertir mucho tiempo y energía en hablar, en comunicarnos**, en reflexionar de manera compartida, de forma abierta, respetuosa y franca. Así, lograremos que muchas personas de esta casa, una amplia mayoría, quieran contribuir con su esfuerzo y su talento a los cambios que necesitamos hacer.

Gracias porque nos habéis ayudado a ver que **tenemos muchos "activos"**: el equipo profesional de esta casa, unas cuentas saneadas y sin deudas, inversiones tecnológicas ya realizadas, un sector con quienes nos comprometemos a largo plazo, una sociedad que nos apoya y un accionista que cree en esta casa. Nos toca jugar con ellos y ponerlos en valor, a través de la cooperación inteligente. Confiamos en que es posible.

Gracias porque hemos recordado que **en la historia de EiTB antes también hemos vivido grandes momentos de creación y transformación**. Vamos a hacer estos cambios desde dentro, con nuestro *know-how*, porque somos singulares. Es "nuestro" proyecto, un encargo del Parlamento Vasco, pedido insistentemente por el Consejo de Administración y deseado por la mayoría de esta casa. Es nuestro cambio y seremos protagonistas.

**TODO PARECE  
IMPOSIBLE HASTA  
QUE SE HACE**

Nelson Mandela