



# **Líneas estratégicas y proyectos 2017-2020**

Consejo de Administración, 2018-11-27

# Contenido

## 1ª parte: Servicio Público y Contrato Programa

EiTB, 10 misiones de Servicio Público	4
---------------------------------------	---

## 2ª parte: Síntesis de la estrategia

1. Misión, Visión y Valores	7
2. Líneas estratégicas	8

## 3ª parte: Líneas estratégicas

1. <b>Modelo de Servicio Público</b> garantizando audiencia y prestigio social.	10
2. <b>Líderes en Información</b> y actualidad para que el Grupo EiTB siga como principal referencia informativa.	13
3. <b>Oferta de contenidos en euskera</b> , promoviendo el prestigio social y la normalización de su uso.	16
4. <b>Transformación digital</b> para responder a una sociedad conectada exigente.	20
5. <b>Personas competentes</b> con proyecto compartido.	25
6. <b>Cooperación con el sector audiovisual vasco e instituciones académicas</b> para una creatividad creciente y sostenida.	28
7. <b>Política de Inversiones.</b>	31
8. <b>Gestión avanzada</b> y sostenible	34

4ª parte: Cuadro resumen de proyectos 2017-2020	38
---	----

# 1. Servicio Público y Contrato Programa

## EiTB, 10 misiones de Servicio Público

El **Contrato-Programa 2016-2019** establece la visión actualizada de los ejes de prestación de Servicio Público de EiTB.

Dicho servicio se concreta en **10 misiones** que están desarrolladas con amplitud a lo largo del Contrato Programa donde se recogen los compromisos contraídos y sus principales indicadores.

En síntesis, las 10 misiones de Servicio Público establecidas para EiTB son las siguientes:

- 1** ***Garantizar una información de calidad***, con contenidos que sean fiel reflejo de la realidad, debidamente contrastados en fuentes informativas de referencia, elaborados por un equipo de profesionales altamente cualificados, cuya práctica profesional esté orientada a la defensa de la verdad, la libertad, la pluralidad y los derechos humanos.
- 2** ***Promoción de la lengua vasca en una sociedad cada vez más bilingüe***, contribuyendo a la normalización, prestigio y presencia del euskera en la vida pública, y convirtiendo a EiTB en un instrumento imprescindible para facilitar y extender su uso.
- 3** ***Fomentar y difundir la cultura vasca*** mediante el apoyo a las manifestaciones artísticas y culturales. Divulgar la creación actual como del patrimonio artístico y cultural de Euskal Herria. Colaborar para consolidar públicos interesados en la cultura y, particularmente, en la cultura vasca mediante espacios específicos, inserciones promocionales y tratándolo como contenido de interés en el flujo general de la programación.
- 4** ***Fomentar y difundir el deporte vasco***. Dada la capacidad del deporte de desarrollar ejes de vertebración en las sociedades modernas, EiTB mantendrá una posición clara y firme en el fomento y difusión del deporte masculino y femenino como elemento integrador de la sociedad vasca.
- 5** ***Fomentar la industria audiovisual*** generando riqueza y retornos económicos y culturales a la sociedad siendo referente y empresa tractora del sector en el País Vasco. Con esta finalidad promoverá un alto contenido de producción propia, interna o asociada, favoreciendo el desarrollo de la industria cultural, creativa y artística del país, contribuyendo a la estrategia del Gobierno Vasco en materia de política industrial del audiovisual y el cine.

- 
- 6** ***Favorecer la cohesión social*** mediante la aplicación en materia de contenidos, publicidad y uso general del lenguaje de los principios y políticas relacionados con la igualdad, con la atención a la diversidad y con la promoción de los derechos humanos en general.
- 
- 7** ***Promover la sociedad de la información para toda la ciudadanía.*** Significa conectar el medio de comunicación con las personas activas en la red, gestionar la participación a través de redes sociales y ofertar contenidos para su consumo por Internet. Ser útiles para proyectar la imagen de Euskadi en el exterior, para interconectar los intereses de la ciudadanía y organizaciones vascas, para conectar el país con las colectividades vascas en el mundo.
- 
- 8** ***Actuar de forma comprometida con el Plan de Convivencia y Derechos Humanos 2017-2020 aprobado por las instituciones vascas.*** EITB asume en su programación y línea editorial los compromisos y valores institucionalmente aprobados y colabora activamente con las entidades y organismos que los desarrollan.
- 
- 9** ***Participar en el desarrollo de planes y actuaciones institucionales de progreso y normalización:*** i) igualdad de hombres y mujeres; ii) planes de desarrollo del euskera; iii) conocimiento de la realidad del autogobierno vasco y de sus instituciones; iv) responsabilidad medioambiental; v) cultura de emprendimiento y de reactivación económica; vi) plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (PCTi) de Euskadi y en particular el desarrollo de las Industrias Culturales y Creativas (ICC).
- 
- 10** ***Aplicar los principios de gobernanza responsable, transparencia empresarial y ofrecer espacio a la participación de la sociedad civil.*** Significa aplicar códigos de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Social que favorezcan la honestidad y transparencia en el gobierno de la empresa y el desarrollo de las relaciones de escucha con los grupos de interés.
-

## 2. Síntesis de la Estrategia

## Misión

Somos **Servicio Público**.

Nos dirigimos a **personas** con las que **interaccionamos**.  
Ofrecemos **información, divulgación y entretenimiento**;  
promovemos la **cultura vasca** y la normalización y uso del **euskera**.

## Visión 2020

Somos la **corporación multimedia líder** en el País Vasco  
referencia en **credibilidad informativa**.  
Ofrecemos contenidos con **perspectiva vasca**,  
interaccionamos con la **ciudadanía** y  
contribuimos a generar el **espacio vasco de comunicación**.  
Nuestro **cambio** apunta a convertir a las  
**personas conectadas** y a las **comunidades de contenido**  
en el **centro** de la **misión de EITB**.

## Valores

**Comprometidos** Decimos lo que vamos a hacer y cumplimos los compromisos. Nos comprometemos con el uso responsable de los recursos públicos que gestionamos. Desarrollamos la profesión respetando el código deontológico y ofreciendo transparencia en los resultados.

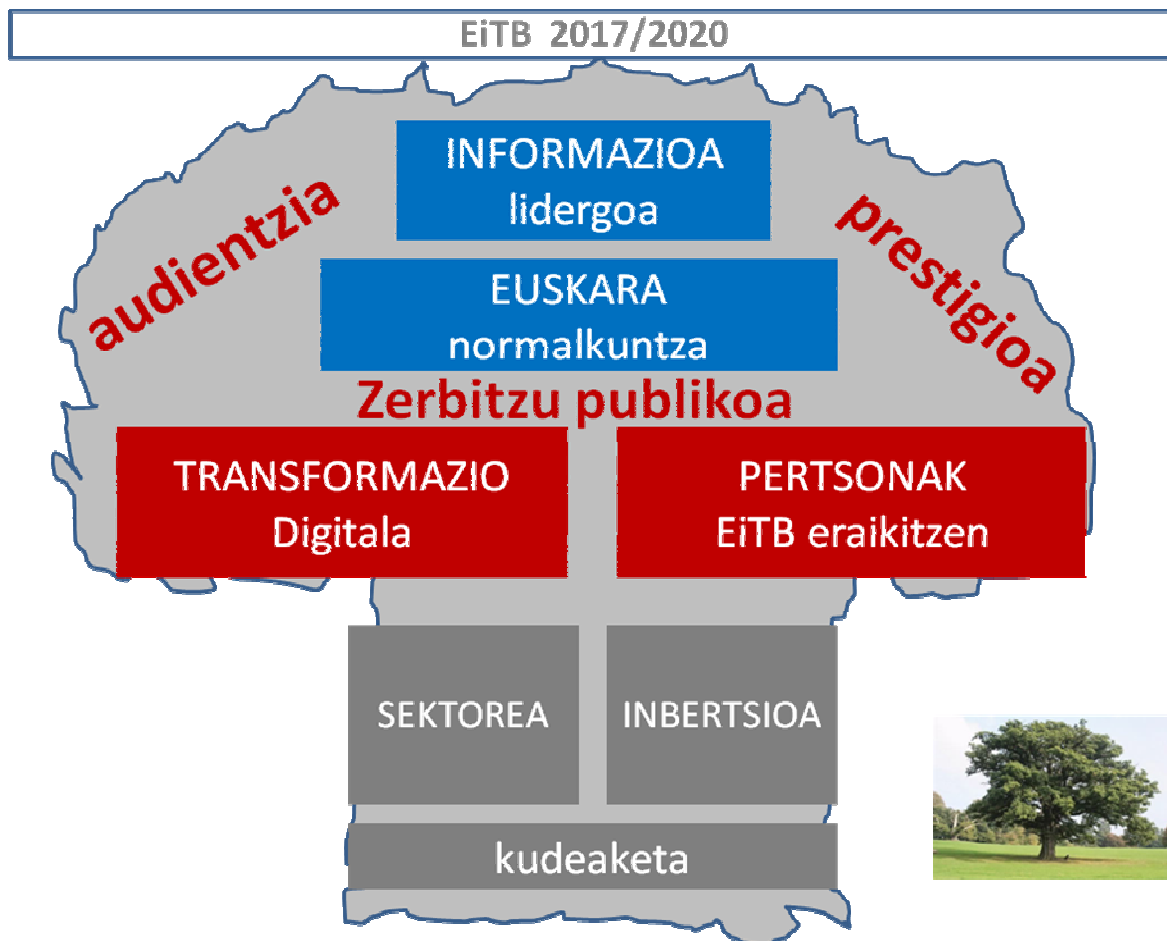
**Abiertos al cambio** Tenemos convencimiento de que los cambios traen oportunidades. Sabemos aprovechar oportunidades, tenemos capacidad de cuestionarnos, de observar tendencias y de arriesgarnos siendo creativos.

**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.

**Competentes** Comprendemos las claves del negocio de los medios de comunicación públicos. Preservando siempre la credibilidad, somos ágiles, rigurosos y eficaces en la acción.

# 8 líneas estratégicas

I	<b>Modelo de Servicio Público</b> garantizando audiencia y prestigio social.
II	<b>Líderes en información</b> y actualidad para que el Grupo EITB siga como principal referencia informativa.
III	<b>Oferta de contenidos en euskera</b> promoviendo el prestigio social y la normalización de su uso.
IV	<b>Transformación digital</b> para responder a una sociedad conectada exigente.
V	<b>Personas competentes</b> con proyecto compartido.
VI	<b>Cooperación con el sector audiovisual vasco e instituciones académicas</b> para una creatividad creciente y sostenida.
VII	<b>Política de inversiones</b> retomada.
VIII	<b>Gestión avanzada</b> y sostenible.





# 3. Líneas estratégicas

## 1 MODELO DE SERVICIO PÚBLICO

### Conocimiento

*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 por su capacidad de aportar contenidos propios de la sociedad vasca, por favorecer la normalización de medios de comunicación en euskera, por enfatizar lo cercano y una perspectiva propia en sus contenidos, por contribuir a la cohesión social, y por ser 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 con contenidos de interés general que otros medios no alcanzan a ofrecer.
- 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.
- 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, la convivencia y los Derechos Humanos.
  - El respeto al principio de igualdad, al pluralismo político, religioso, social, cultural y lingüístico.

- La igualdad de mujeres y hombres.
- 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.

**Stakeholders interesados en el eje estratégico:** Gobierno Vasco, Parlamento Vasco y grupos de interés relacionados a los 11 compromisos del Contrato Programa: audiencia, agentes culturales, deportivos, económicos, medioambientales, de igualdad de mujeres y hombres, docentes, de cohesión social, de desarrollo de derechos humanos, sector audiovisual, proveedores externos y otros.

## noraino

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

	Objetivo	Resultados			
	2017/2020	2017	2018	2019	2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos sobre los principales atributos de Servicio Público. Valoración del Comité de Seguimiento del Contrato Programa.</li> </ul>	Valoración satisfactoria  Órgano evaluador:  Comité de Seguimiento del Contrato Programa.	Se cumple (1)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de cumplimiento de los compromisos asociados al garantizar una información de calidad. Compromiso 3 del Contrato Programa.</li> </ul>		Se cumple (1)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de cumplimiento de los compromisos asociados a divulgar la cultura vasca. Compromiso 5 del Contrato Programa.</li> </ul>		Se cumple (1)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en indicadores de <i>audiencia</i>.</li> </ul>		Se cumple (1)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en indicadores cualitativos vinculados a atributos de <i>prestigio</i>.</li> </ul>		Se cumple (1)			

(1) Informe de ejecución 2017 - Reunión de Comisión del Seguimiento de Contrato Programa del Ente público Radio Televisión Vasca (EiTB) para el período 2017. Bilbao 07-03-2018.

## **I**nondik

*EiTB desarrolla su Estrategia con una clara alineación a la misión de Servicio Público.*

*Los distintos objetivos de las líneas estratégicas están centrados en desarrollar contenidos de Servicio Público y en contribuir a la sostenibilidad empresarial de EiTB.*

**Proyecto asociado al Contrato Programa.** Cumplir los atributos de Servicio Público desarrollados en el Contrato Programa de EiTB.

**Proyecto 1.** Nuevo modelo de comunicación y marketing corporativo.

**Proyecto 2.** El canal *EiTB Kultura* tiene que ser un potente proyecto transversal divulgativo, apreciado por las redes y comunidades/grupos de interés de la cultura.

**Proyecto 3.** Plan de acción para normalizar el deporte femenino en los distintos medios del Grupo EiTB, reforzando el objetivo recogido en el plan de Igualdad.

## 2 LÍDERES EN INFORMACIÓN

### Informantza

*El Grupo EITB mantiene su compromiso de una oferta informativa multimedia de calidad reconocida por sus atributos: credibilidad, objetividad/neutralidad y pluralidad.*

*Es un cometido esencial de la misión de Servicio Público el mantener el posicionamiento de EITB como Corporación multimedia líder en espacios informativos con una oferta profesional de primer nivel.*

*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. Cuidará el uso de imágenes y lenguaje no sexista.
- EITB utiliza todos sus medios de producción informativa para lograr agenda propia en los soportes propios de una corporación multimedia, también abierta a propuestas de colaboración con otros agentes públicos y/o del sector de medios de comunicación vascos.
- EITB preserva un equipo de profesionales de gran credibilidad, con estilo propio. Asimismo, promoverá que los intervinientes en debates sean seleccionados por el valor de su opinión, su capacidad comunicativa, la diversidad del panel y el conocimiento de la materia.
- 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. Cuidará evitar estereotipos de raza, de género y de cualquier otro ámbito que atente contra los principios de la democracia avanzada.
- El modelo informativo de EITB es claramente multicanal y multimedia. Posiciona sus soportes y canales de televisión, radio e internet en euskera y castellano como referentes de la misión informativa.

**Stakeholders interesados en el eje estratégico:** Ciudadanía en general (derecho a la información, derecho al honor, derecho a la réplica y a la rectificación) y agentes de la sociedad que generan contenido informativo. Parlamento Vasco.

## 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*

	Objetivo	Resultados			
	2017/2020	2017	2018	2019	2020
<p>Posicionar el Grupo EITB entre los medios generalistas con más horas informativas en franja de consumo relevantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En oferta de contenidos de Información</li> </ul>	> 4.500 horas	4.750			
<p>Consumo de información general en EITB.EUS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Usuarios únicos mes</li> </ul>	> 1.500.000	1.782.341			
<p>Ratio consumo de información general en EITB.EUS sobre consumo total.</p>	50%-60%	59,7%			
<p>Ranking de liderazgo considerando la oferta agregada de informativos en euskera y castellano por soporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En contenido de oferta bilingüe informativa en televisión (TB+EG, L-D)</li> <li>En contenido de oferta bilingüe informativa en radio (EI+RE+RV 7:00/10:00, L-V)</li> </ul>	Liderazgo en televisión y radio	<p>Posición 1ª ETB</p> <p>Posición 1ª EUSKO IRRATIA</p>			
<p>Valoración cualitativa en relación otros grupos de comunicación de consumo en el País Vasco.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atributos de profesionalidad de los informativos de EITB en relación al resto de la oferta: credibilidad, objetividad/neutralidad y pluralidad.</li> </ul>	Grupo de comunicación líder en atributos	<p>Posición 1ª ETB</p> <p>Posición 1ª y 2ª EUSKO IRRATIA</p>			

## **I**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 (Bilbao, Donostia y Gasteiz) con delegaciones en Iruñea, Baiona, Barcelona y Madrid y corresponsalías en Bruselas y principales puntos informativos del mundo, le capacita para producir contenidos con visión informativa propia.*

**Proyecto 1.** Realizar informativos con agenda propia para asegurar la referencialidad de nuestra oferta, lograr exclusivas y análisis propios (cuidando particularmente la serie *EiTB Focus*) y, en periodos preelectorales y electorales, demostrando neutralidad.

**Proyecto 2.** Lograr posicionar [eitb.eus](http://eitb.eus) como referencia informativa e internet a través de la información constante y actualizada con un uso avanzado de colaboradores, redes sociales y servicios personalizados para usuarios.

**Proyecto 3.** Promocionar comunicadores y comunicadoras referentes para un periodismo de calidad, al que se le reconocen atributos de profesionalidad e independencia.

### 3 OFERTA DE CONTENIDOS EN EUSKERA

#### Ignorantza

*Hay que constatar la evolución del perfil lingüístico de la sociedad vasca que en tres décadas ha pasado de ser una sociedad mayormente castellano parlante a otra mayormente bilingüe. Actualmente el segmento de población sin conocimiento del euskera o con conocimiento escaso del mismo se concentra por encima de los sesenta años y en la nueva población migrante.*

*Sin embargo, desde la perspectiva de los medios de comunicación se observa un dato relevante, el de la divergencia que existe entre el gradual aumento del conocimiento del euskera y su uso. Hoy día, el índice del uso del euskera dentro de la unidad familiar está en torno al 13,5% de hogares; y el uso bilingüe de euskera y castellano en torno al 7,5% de hogares. La presencia del castellano como lengua de uso habitual se acerca, sin embargo, al 80% de hogares, un porcentaje que se mantiene estable en los últimos treinta años y que perdura en los hogares nuevos.*

*Por otro lado, la comunidad euskaldun pertenece a un espectro sociológico muy amplio, con intereses y gustos diversos, y con unas pautas de consumo de medios de comunicación en euskera que difieren en razón de que se trate de un consumo individual o familiar. Por tanto, la oferta de EITB en euskara ha de estar constituida por contenidos de naturaleza y tipología diversa, aspirando también a satisfacer gustos e intereses de nicho.*

*La programación televisiva resultante de este planteamiento diverso y generalista está compuesto por un abanico de programas orientado a públicos dispares, lo cual, teniendo en cuenta que la televisión sigue como medio de consumo compartido en entorno familiar, conlleva reconocer de antemano que no todo lo que se ofrezca va a satisfacer a todos.*

*La radio, sin embargo, está en condiciones de elaborar programaciones dirigidas a públicos objetivos más concretos, gracias a que así lo permite la distribución temática de las emisoras de EITB. De hecho, los contenidos para el público joven se aglutinan en torno a la emisora Gaztea mientras que los contenidos para el público adulto se distribuyen entre las emisoras Euskadi Irratia, de carácter generalista, y la emisora EITBmusika, de temática musical.*

*EITB.EUS y otras plataformas con contenidos de EITB desarrollan la política de contenidos de información, divulgación y entretenimiento en euskera por internet. Es un potente sistema de generación y distribución de contenidos en euskera para consumo personalizado a través de equipamiento fijo o móvil. (En el eje 4 se desarrolla el modelo multimedia).*



*Hay cuatro aspectos fundamentales en el papel de EiTb para promover la normalización del uso del euskera:*

- i) Relacionar el euskera con el proceso de normalización del país, por encima de los elementos constitutivos de la tradición.*
- ii) Mantener una interacción estable con las instituciones y entidades del mundo social del euskera concretando espacios de colaboración.*
- iii) Hacer visible el hecho de que cada vez más líderes sociales, más profesionales, más ciudadanas y ciudadanos, más jóvenes, más niñas y niños son capaces de expresarse en euskera con normalidad. Esta política de visibilidad tendrá particular importancia en los canales en castellano.*
- iv) Colaborar con las instituciones en campañas orientadas a la utilización del euskera en los espacios castellano parlantes.*

*EiTb incidirá activamente en la normalidad de una sociedad bilingüe a la vez que ofrece una oferta completa de contenidos para los euskaldunes que desean un servicio de comunicación completo en euskera, manteniendo el perfil de cadenas establecido en el Contrato Programa de EiTb 2016-2019 con el fin de desarrollar este eje fundamental encomendado en la ley de Creación. Eso significa que:*

- Se mantendrá una oferta abierta y completa de televisión en euskera para las distintas tipologías del público a través de ETB1, completada con oferta específica continua de contenidos Hiru3 para franja infantil tanto por televisión como por internet.
- Las retransmisiones deportivas de televisión se cubrirán en euskera por ETB1 conforme a Líneas Generales de Programación vigentes aprobados por el Consejo de Administración.
- En el ámbito de la radio en euskera interesa particularmente mejorar la penetración en Bizkaia, 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.
- En el ámbito de internet EiTb mejorará sus App's y, en su caso, desarrollará nuevas para contenidos en euskera dirigidos al público infantil y joven (Hiru3, Gaztea, Goazen, ...)
- EiTb será proactivo en la promoción del uso del euskera en redes sociales y en la producción y distribución de contenidos audiovisuales en *EiTb Nahieran*, EITB.EUS y cualquier otra plataforma digital de interés para el público euskaldun.
- Los medios cuya lengua vehicular es el castellano (ETB2, Radio Euskadi y Radio Vitoria) continuarán ofreciendo visibilidad a las declaraciones en euskera, de forma natural, realizando una labor pedagógica orientada a utilizar el euskera y contribuyendo a la normalización de la sociedad bilingüe. Con ello, se visualizará positivamente la normalización y generalización de la presencia de euskaldunes, y se reforzará el prestigio social del euskera.

*Stakeholders interesados en el eje estratégico:* Ciudadanía en general y agentes interesados en la promoción y normalización de la lengua.

## noraino

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

	Objetivo	Resultados			
	2017/2020	2017	2018	2019	2020
Audiencia acumulada diaria de ETB1 y ETB3 (miles de espectadores, Kantar Media).	300	308			
Audiencia acumulada diaria de Euskadi Irratia y Gaztea (miles de espectadores, CIES).	190	202			
Audiencia acumulada diaria de ETB1 en franja 20:00-23:30 (miles de espectadores, Kantar Media).	Crecimiento anual 5% (base 2016)	131			
Usuarios/mes únicos que acceden a contenidos de EiTB en euskera. En miles de usuarios (Fuente OJD y/o, en su caso, ComsCore o medidor oficial).	+10% anual sobre base 2016 (247,7)	305 (23,6)			
Usuarios/mes únicos que acceden a Apps de EiTB en euskera. (Fuente OJD y/o, en su caso, ComsCore o medidor oficial).	Crecimiento	5.169 (Hiru3 + Gaztea) OJD			
Valoración cualitativa, en relación a los atributos de percepción generados en los canales audiovisuales de EiTB <sup>1</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>referidos a la satisfacción media del euskera utilizado en los medios de EiTB (puntuación 0-10).</li> <li>referidos a la opinión de la audiencia sobre la progresión del euskera en los soportes y canales (puntuación 0-10).</li> </ul>	Satisfacción notable/alta.	8,26  7,33			

<sup>1</sup> Fuente: *investigación sociológica de periodicidad anual.*

## I nondik

**Proyecto 1.** Crear una dirección de contenidos de ETB1, para dinamizar equipos creativos y crear marcas de contenidos consolidados en franjas de mayor consumo de televisión, particularmente en *Acces a GE-2* y *prime time*, incrementando la audiencia acumulada en la franja 20:00/23:30.

**Proyecto 2.** Consolidar una oferta interesante de contenido infantil en euskera como misión de servicio público para un público poco numeroso, pero estratégico.

**Proyecto 3.** Fomentar la presencia de youtubers en euskera, transformando a los DJ's de Gaztea en prescriptores musicales a través de Youtube.

**Proyecto 4.** Dar visibilidad en Radio Euskadi y Radio Vitoria al universo del euskera a través de colaboraciones con agentes del espacio comunicativo euskaldun con espacios como *Euskara-Berri*, *Euskararen unibertsoa*, *Alea*, etc.

**Proyecto 5.** Apoyo y compromiso con nuevas iniciativas en la normalización del euskera tales como *Euskaraldia* y *Gipuzkoa Lab*, etc.; también activar proyectos piloto de *web series*.

## 4 TRANSFORMACIÓN DIGITAL

### Intorantza

*La transformación digital sobrepasa lo que inicialmente pudo ser un proyecto de tecnología la cual cada vez es más amigable, versátil y veloz. “La tecnología está en su punto álgido simplemente cuando desaparece” (Johny Ive, vicepresidente ejecutivo de Diseño de Apple). Para alcanzar a ser una empresa digitalmente madura hace falta una estrategia digital clara, respaldada por líderes que promueven una cultura en la que se pone en valor la capacidad de cambio y de inventar nuevas cosas.*

*Las empresas de comunicación constatamos que las personas conectadas crecen exponencialmente y que han adoptado la tecnología de forma natural con un cambio radical en hábitos de consumo antes que las empresas, por lo que nos corresponde evolucionar, transformarnos. Vamos de un paradigma de productos a otro de servicios con el usuario en el centro.*

*Implica la implantación de estrategias digitales, así como una transformación cultural de la organización. Nuevas maneras de hacer las cosas que generen modelos de negocio de mayor valor. Apostamos por procesos integrados que respalden además de una fuerte presencia en el negocio convencional (televisión-radio) una gran convicción de estrategia digital.*

*Significa reinventar nuestra organización en el nuevo entorno competitivo con soluciones tecnológicas eficaces y una particular experiencia de contenidos para usuarios exigentes. En el centro del proyecto se establece una relación directa del medio con personas conectadas a las que se quiere fidelizar mediante comunidades vinculadas a los contenidos que generamos.*

*Nuestros procesos deben ajustarse a los modelos de consumo bajo un profundo conocimiento del comportamiento y tendencias considerando que las personas conectadas son activas, creativas, opinan, comparten, critican, eligen y se mueven en comunidades.*

*Nuestros equipos y procesos necesitan mecanismos y herramientas de análisis del consumo que les permitan detectar, conocer y analizar los cambios de hábitos de consumo de nuestros usuarios y facilitar, de forma continua y renovada, los productos y servicios que satisfacen sus demandas, incluso antes de que las soliciten.*

*Hemos de disponer de un registro de usuarios para una relación directa del medio con personas conectadas y fidelizadas mediante comunidades vinculadas a contenidos que generamos con un nuevo modelo relacional de EITB, diferenciándonos de los operadores de contenidos gigantes, con contenidos en euskera y castellano asociados al espacio comunicacional vasco y, en todo caso, aportando una perspectiva propia a los hechos y temáticas globales.*

*Desde una perspectiva tecnológica EITB aboga por agilizar plataformas propias de contenidos (EITB.EUS – APPs) para televisiones y dispositivos conectados, fijos o móvi-*

*les. La publicación de contenidos en plataformas masivas de Internet (Youtube, Facebook, Instagram, Spotify, Itunes, etc.) apoya la estrategia de maximizar audiencia y crear nuevas experiencias digitales, preservando en ambas vías la identidad corporativa de EITB. Prevalece pues un modelo mixto de plataformas, una visión corporativa de los contenidos y una política de publicación que tenga un enfoque avanzado e integrador de ruta de contenidos, dentro y fuera de las plataformas de EITB.*

*Este modelo de publicación nos ofrece una nueva modalidad no sólo de impacto social, también relacional que debe ser efectiva a nivel de Euskal Herria y de la diáspora vasca, por nuestra condición de servicio público para el conjunto de la sociedad vasca, sin descuidar el público global que puede acceder a nuestros contenidos por el interés que generamos.*

*Todos los equipos, internos o externos, que producen contenidos de EITB tienen que disponer del conocimiento necesario para que desde el momento de su diseño se contemplen las ventanas de distribución de consumo lineal y no lineal, contemplando una planificación de publicación tanto en redes sociales como en plataformas digitales, propias y/o de terceros, conforme a los criterios de EITB.*

*EITB deberá abordar en el proceso de la transformación digital nuevos enfoques de desarrollo profesional y organizacional sustentados en procesos adaptados al entorno digital así como la incorporación de nuevas profesiones de naturaleza digital.*

#### ***Eso significa que:***

La estrategia digital se lidera desde la Dirección General. El proyecto de transformación digital lo gestionará un equipo transversal, con un director responsable. Tiene la consideración de proyecto principal para el conjunto de las Sociedades de EITB. Los contenidos de EITB digital se sostienen en los principios siguientes:

- ✓ **Principio 1:** EITB aboga por un modelo integrado: con una gran convicción de estrategia digital integrada en los procesos del negocio convencional de televisión y radio.
- ✓ **Principio 2:** Coincide la dirección editorial en los soportes digitales con la de los contenidos generados por ETB y Eusko Irratia.
- ✓ **Principio 3:** Tanto la política de publicación, como la ruta de contenidos y el decálogo de presencia en redes sociales implican a todo el grupo EITB.
- ✓ **Principio 4:** Hay que repensar el dimensionamiento de recursos económicos, humanos y técnicos orientados al ámbito digital. Hay que mejorar la navegación y calidad tecnológica y facilitar el consumo en diferido.
- ✓ **Principio 5:** Hay que capacitar a los profesionales al nuevo entorno, dimensionar equipos transversales, incorporar nuevos perfiles y promover el cambio organizativo necesario para adaptar contenidos a la audiencia digital.
- ✓ **Principio 6:** Establecer una política de alianzas con las principales instituciones como universidades, palacios de congresos, espacios culturales organismos, plataformas y asociaciones deportivas, etc. del País Vasco. Objetivos:

- política de *streaming* de eventos de gran relevancia para públicos de nicho reducido.
- una red de contenidos propios o relacionados con el País Vasco, particularmente en euskera.

El desarrollo de tales principios debe favorecer, que en el período 2017-2020 se acometan pasos nuevos que comprometan la transformación digital de EITB, entre ellos:

1. La dirección mantendrá una **política de publicación** corporativa de contenidos de Internet tanto en canales propios (EITB.EUS y APPs: ·Hiru, gaztea,Goazen, ...) como de terceros (Youtube, Twitter, Facebook, Instagram, Itunes, Spotify, etc.) sustentada en los siguientes criterios:

- 1.1. Creando una política de publicación que atienda la estrategia corporativa de EITB y se aplique a todos los contenidos y programas de EITB y sus Sociedades.

- 1.2. Los contenidos y programas que se publican en plataformas propias y de terceros deben estar correctamente señalizados y referenciados tanto a EITB como, en su caso, a la marca del programa. Prevalece impulsar la notoriedad del Grupo EITB.

- 1.3. Desde una perspectiva funcional es natural dar prioridad a determinados programas que, por sus características y potencialidad de seguidores, contribuyan al impacto y notoriedad positiva de EITB. Con ellos hay que realizar una estrategia de oferta digital intensa y pionera tanto en plataformas propias como de terceros, manteniendo sistemas de medición de resultados y remarcando, en la forma que corresponda, que es un producto de EITB.

- 1.4. Todo lo publicado debe ser medido y evaluado, realizando los aprendizajes necesarios.

2. Invertir en fomentar, desarrollar y desplegar las habilidades que la organización necesita para que la estrategia digital se implemente, estimulando la innovación.

- 2.1. Elaborar campaña de concientización sobre riesgos y oportunidades que ofrece el entorno digital para los medios de comunicación.

- 2.2. Presentación del proyecto de Transformación digital a los representantes de los trabajadores, al Consejo de Administración, a directores, gestores y plantilla, a productoras y particularmente a la Redacción, socializando la Ruta de Contenidos y el Decálogo de presencia en redes sociales.

- 2.3. Elaborar plan de Formación para la Transformación Digital.

- 2.4. Detectar e identificar los profesionales y equipos más proactivos y apoyar sus iniciativas.
3. Se escalan los cambios desarrollando acciones en el ámbito digital que si resultan positivas y válidas para el impacto empresarial se amplían, en su caso, por toda la organización.
  - 3.1. Desarrollar, conforme a pautas, la publicación de contenidos de radio y televisión adaptados a dispositivos móviles: contenidos cortos.
  - 3.2. Breaking news: un servicio informativo 24/7 permanente para radio e Internet.
  - 3.3. Gaztea digitala: convertir a los DJ's de Gaztea en *youtubers* que orientan y prescriben sobre novedades musicales y nuevos estilos, equipo transversal integrado, nuevos contenidos específicos digitales preferentemente automatizados, emisión en streaming. App Gaztea.
  - 3.4. Entretenimiento en euskera: webseries y youtubers
  - 3.5. Introducir en EITB.EUS la ventana de opinión para este soporte, con colaboraciones nuevas en texto escrito y/o video, seleccionando un plantel plural de opinión entre los colaboradores habituales de televisión y radio.
  - 3.6. Políticas de promoción y publicidad corporativa y de productos.
  - 3.7. Establecer modelos de análisis *big data* con empresas especializadas y generar una nueva línea de conocimiento para toma de decisiones.
  - 3.8. Incorporar nuevos sistemas de audiencia de la oferta completa de EITB tanto en plataformas propias como de terceros.

**Stakeholders interesados en el eje estratégico:** Ciudadanía en general y agentes interesados en servicios digitales avanzados. Gobierno Vasco, Parlamento Vasco y profesionales de medios de comunicación.

## Inoraino

Se establecen objetivos de carácter cuantitativo y cualitativo. La evaluación de la parte cualitativa se establece mediante evidencias y valoración del Equipo Directivo que gestiona el desarrollo de los proyectos.

	Objetivo	Resultados			
	2017/2020	2017	2018	2019	2020
Desarrollar hitos de transformación digital. Calificación. <b>1A Benchmarking</b> - <b>1B diseño</b> – <b>2 implantación (%)</b> – <b>3A realizado con alcance parcial</b> – <b>3B realizado</b> . <b>Hitos:</b> A - Política de Publicación   E - Big data B - Breaking News   F - Agrupar redacción		A: 1B B: -- C: 1A D: 1B E: 1A F: --			

C - Registro de usuarios D - Gaztea Digital	G - Modelo organizativo H - Sensibilización	G: -- H: 1B			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Total de descargas acumuladas de App's de EiTb a 31 de diciembre. (IOS+Android)</li> </ul>	crecimiento	180.043			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Audiencia en diferido a través de la televisión conectada/mes</li> </ul>	crecimiento	167.000			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio de audiencia por internet a través de plataformas propias sobre plataformas de terceros.</li> </ul>	20%-40%	23,4% (direct)			

## Nondik

**Proyecto 1.** Promover un equipo responsable, multidisciplinar y transversal, con un liderazgo claro para desarrollar e implantar la estrategia de la transformación digital, formando a las personas e impulsando la comunicación del proyecto dentro y fuera de EiTb.

**Proyecto 2.** Realizar cambios organizativos en equipos de Redacción

**Proyecto 3.** Crear equipos transversales multimedia para nuevas líneas de contenidos y, entre otros, un servicio informativo 24/7 permanente y un modelo avanzado de GAZTEA.

**Proyecto 4.** Formalizar y aplicar la política de publicación en soportes tanto propios como de terceros, la ruta de contenidos y el decálogo de presencia en redes sociales.

**Proyecto 5.** Formalizar y activar un registro de usuarios permanente para mantener una relación directa y generar fidelización. Fusionado con el proyecto 8.1 (septiembre 2018).

**Proyecto 6.** Asegurar en las plataformas digitales de EiTb una prestación de servicios y experiencias de usuario a la altura de las mejores empresas.

**Proyecto 7.** Activar un sistema normalizado para que los contenidos de EiTb para jóvenes sean, necesariamente, productos *transmedia* o contenidos muy adaptados a nuevos usuarios en internet .



## 5 PERSONAS COMPETENTES CON PROYECTO COMPARTIDO

### Ignorantza

*Somos una organización profesional madura, conformada por profesionales competentes, que afronta el futuro con ilusión, con el fin de seguir siendo referente y líder en el sector audiovisual del País Vasco.*

*Estamos preparados para liderar un cambio organizativo y social que nos permita adaptar el Grupo a la realidad digital actual y futura.*

*Entendemos que para lograr con éxito la mencionada transformación tenemos que:*

- *Trabajar conjuntamente con la representación legal de los trabajadores en la consecución de acuerdos que nos permitan los cambios organizativos y estructurales necesarios con un marco normalizado de relaciones.*
- *Disponer de un plan de comunicación interno que nos posibilite el que todas y todos los integrantes de la plantilla puedan avanzar en la misma dirección, con transparencia y visión compartida del proyecto EITB.*
- *Fomentar el desarrollo profesional y proporcionar la formación necesaria a nuestros profesionales para que puedan aportar su valor añadido a la organización.*
- *Contribuir al buen clima laboral. Las personas son clave en nuestra organización y debemos generar las condiciones adecuadas para que las personas de la organización, además de comprometidas, estén motivadas.*
- *Trasladar a los principales agentes políticos y sociales una visión profesional del cambio ya que son sujetos sustanciales de cuyo concurso necesita EITB para llevar a buen término el desarrollo digital con la colaboración de las entidades académicas y la universidad.*

*Consideramos que también son sujetos sustanciales para el desarrollo de la transformación digital, particularmente, los principales agentes políticos y sociales de cuyo concurso se necesita, por lo que es necesario trasladarles una visión profesional del cambio en los medios de comunicación. Se precisará también la colaboración de entidades universitarias y académicas.*

*Este proceso de cambio y transformación hay que abordarlo conjuntamente con la plantilla, con entendimiento y búsqueda del acuerdo con sus representantes en las materias que a continuación venimos a detallar:*

- ✓ *Transformación digital. Conocimiento y sensibilización.*
- ✓ *Perfil competencial.*
- ✓ *Nuevos marcos organizativos.*
- ✓ *Plazas de plantilla.*
- ✓ *Relaciones laborales.*
- ✓ *Clima laboral.*

*En definitiva, EITB afronta con ilusión el liderazgo del cambio estratégico y social, con el fin de lograr, en un nuevo marco organizativo, las condiciones necesarias que nos permita seguir siendo líderes en el País Vasco.*

**Stakeholders interesados en el eje estratégico:** Plantilla, representantes sindicales y personas interesadas en formarse y/o trabajar en EITB. Gobierno Vasco, Parlamento Vasco y sociedad en general.

## noraino

*Los proyectos estratégicos que se establecen para este eje plantean convocatorias públicas de empleo para reducción de la plantilla eventual, equipos de trabajo para un nuevo modelo de clasificación y desarrollo profesional y un nuevo ciclo en las relaciones sociales con planes de activación para el bienestar de la plantilla.*

	Objetivo	Resultados			
	2017/2020	2017	2018	2019	2020
▪ Ratio de plantilla media eventual sobre total de plantilla media.	<18% en 2020	23%			
▪ Reducción de número de contratos eventuales sobre el año anterior (sobre base 2016)	2017 -2% 2018 -5% 2019 -10% 2020 -10%	+10,8%			
▪ Formación (horas/persona)	2017: 7 2018 : 7,7 2019: 8 2020: 8,25	7,35			
▪ Elaborar y cumplir calendario de reuniones anuales con Comités de Empresa	100%	100%			

<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de acciones de socialización dirigidas al bienestar laboral (dato acumulado)</li> </ul>	=>12	0			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta de satisfacción de las personas (bienal, sobre 25 puntos)</li> </ul>	=>16,5	15,1			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de categorías de CPE publicadas</li> </ul>	2018 >=3 2019 >=6 2020 >=6	0			

## nondik

**Proyecto 1.** Reforzar la dirección y el equipo de RR.HH. para desarrollar cambios sociales y estructurales de carácter estratégico.

**Proyecto 2.** Promover el desarrollo directivo bajo un modelo directivo que comparta la estrategia para adaptar EITB a los retos actuales y futuros.

**Proyecto 3.** Elaborar y desarrollar un proyecto de bienestar social que contribuya a la mejora del clima laboral.

**Proyecto 4.** Establecer sistemas de seguridad jurídica en un entorno normativo y jurisprudencial cambiante.

**Proyecto 5.** Diseñar y desarrollar un plan de formación innovador que facilite la transformación digital y el desarrollo profesional.

**Proyecto 6.** Desarrollar un modelo conceptual de competencias y clasificación profesional para la era digital acordes con el contexto actual y futuro.

**Proyecto 7.** Realizar convocatorias públicas de empleo (CPE) para reducir la tasa de temporalidad en perfiles profesionales de carácter estructural.

**Proyecto 8.** Desarrollar medidas de eficiencia organizativa en el marco de un sistema de planificación integrado de personas y recursos.

## 6 COOPERACIÓN CON EL SECTOR AUDIOVISUAL VASCO Y LAS INSTITUCIONES ACADÉMICAS.

### Conocimiento

*EiTB es agente tractor del sector audiovisual vasco, industria que resulta fundamental para una narrativa multimedia de obra cultural sustentada en creadores y relatos vinculados a la sociedad vasca.*

*Es particularmente importante contar con un tejido capaz de sustentar la creación de ficción, cine y entretenimiento por el carácter multiplicador del talento artístico que ello supone y que, a su vez, se concreta en la capacidad de producir obras audiovisuales propias, con historias y relatos propios, pero susceptibles de trascender los límites del universo vasco hacia otras colectividades.*

*Ese conocimiento y creatividad facilita también la capacitación de los creadores y de la propia industria para dar servicio a otros sectores económicos y otros entornos distintos al de la información y el entretenimiento, generando los tipos de productos audiovisuales corresponden a cada entorno, siendo un entorno de especial interés el de la industria 4.0.*

*Actualmente, EiTB continúa siendo un agente imprescindible para el desarrollo del sector audiovisual vasco en su calidad de broadcaster, tanto en su vertiente de generador de contenidos como de difusor de los mismos. Sus contenidos se orientan a un modelo multicanal on line y off line por lo que el diseño y la naturaleza de los contenidos debe contemplar un enfoque cross media.*

*Tal y como se viene haciendo hasta ahora, EiTB tiene intención de mantener su relación con los medios de comunicación audiovisual en euskera con el objetivo de reforzar la diversidad de la oferta, la sinergia que contribuye a modelos más eficientes y, naturalmente, en orden a la colaboración institucional entre los distintos agentes.*

*Eso significa que:*

- Las productoras que elaboran contenidos atenderán desde el momento inicial de su diseño un enfoque multimedia para el nuevo modelo de oferta de EiTB tanto lineal como no lineal expresado en su modelo de transformación digital.
- 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, invierte en el país contribuyendo a la promoción económica de la sociedad vasca y de sus empresas.

- Se mantiene la apuesta a favor de la producción propia produciendo internamente *in house* y en producciones por encargo a productoras del sector audiovisual independiente. En consecuencia, contendrá la inversión en derechos internacionales y en compra de producción ajena.
- Se cumplirán los compromisos vinculados a invertir el 6% del presupuesto en cine, así como las obligaciones en relación a la difusión de obra audiovisual vasca y europea analizando con el máximo interés los proyectos presentados.
- EITB colaborará en compromisos de estrategia sectorial con EIKEN+, clúster que agrupa la industria audiovisual, del contenido digital y cultural del País Vasco.
- EITB colaborará con Centros de formación profesional y la Universidad tanto en sistema de becas como en la formación dual para generar riqueza sectorial bajo un modelo colaborativo de empresa y entidades académicas.

**Stakeholders interesados en el eje estratégico:** Plantilla, productoras de televisión y cine y proveedores de servicios. Gobierno Vasco, Parlamento Vasco y sociedad en general.

## noraino

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

***Establecerá un nuevo modelo de contratación de servicios basados en los principios de publicidad, concurrencia y transparencia.***

***Fomentará las relaciones entre la universidad, el sector y ETB para la identificación y desarrollo del talento.***

	Objetivo	Resultados			
	2017/2020	2017	2018	2019	2020
FINANCIACIÓN DE CINE Y DOCUMENTALES (L.G.A. 2010)	Desarrollar compromiso sectorial del 6%				
▪ Proyectos contratados		54			
▪ Obras finalizadas		33			
▪ Inversión real (millones €)		6,47			
ACTIVIDAD SECTORIAL PARA TELEVISIÓN					
▪ Incremento de facturación/año de productoras de televisión (millones€ - % sobre ejercicio anterior)	2% anual	14%			
▪ Número de horas producidas (mixtas/externas) sobre total horas producidas	Mantener volumen	3.548 52,4%			

## I nondik

**Proyecto 1.** Establecer un [portal interactivo](#) entre ETB y las productoras para gestionar pedido de proyectos y su presentación con un [modelo de contratación de contenidos revisado](#) conforme a principios de publicidad, concurrencia y transparencia.

**Proyecto 2.** [Proyecto para la identificación y desarrollo del talento](#) en colaboración con la universidad y el sector audiovisual.

**Proyecto 3.** Desarrollar proyectos de colaboración con [medios de comunicación audiovisual en euskera](#).

**Proyecto 4.** [Establecer acuerdos con el mundo académico](#) para el desarrollo de la formación dual, especialmente en el ámbito sectorial del audiovisual.

## 7 POLÍTICA DE INVERSIONES

### Conocimiento

*El equipamiento de infraestructuras y plataformas tecnológicas de producción audiovisual suman un total de activos con valor de reposición a nuevo estimado 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 el equipamiento IT. Se estima por tanto una media de cuatro millones de euros/año para inversiones.*

*En el quinquenio 2012-2016 por efecto de la crisis el presupuesto aplicado a inversiones ha sido de 5,7 millones de euros. Conforme a las previsiones financieras recogidas en el Contrato-Programa se estima para el período 2017-2019 una dotación de 10,49 millones de euros.*

*Las inversiones están orientadas al cambio tecnológico, principalmente a:*

- i) Sustitución del equipamiento audiovisual adquirido con anterioridad al traslado de la sede a Bilbao (2007) completando los sistemas de producción en HD en platós y recursos de producción periféricos.*
- ii) Asegurar la seguridad de las operaciones diarias y en la continuidad del funcionamiento de televisión, radio e internet.*
- iii) Minimizar el riesgo de ataques y sabotajes cibernéticos.*
- iv) Maximizar la eficiencia en la gestión mediante sistemas analíticos.*

**Eso significa:**

*En televisión*

- Adecuación difusión ETB1 y ETB2 (1ª fase) y ETB3 y ETB4 (2ª fase) a HD.
- Miramon: renovación y migración a HD de los estudios 21-23-26.
- Formato captación de ENGs.
- Sistemas de edición (informativos, deportes y post-producción ligera de programas)
- Bilbao: renovación y migración a HD de los estudios 1-2.
- Renovación de DSNGs.

*En radio*

- Migración de codificadores RDSI a audio codificado sobre IP.
- Radio Vitoria: mesas de mezclas.
- Radio Euskadi-Gaztea: sustituir GDS.

*En internet*

- Renovar las plataformas propias
- App's propias a la altura de empresa multimedia avanzada.
- Garantizar el servicio de televisión conectada (por marcas de receptores).

*Con carácter corporativo*

- Plan de contingencia para informativos y emisiones del Grupo EITB en circunstancias extremas.
- Desarrollo de sistemas de integridad y seguridad en las tecnologías de información.
- Adecuación a modelos referenciales de *Business Intelligence*.
- Aplicar en las sedes y en el parque móvil políticas medioambientales avanzadas.

**Stakeholders interesados en el eje estratégico:** Proveedores externos y plantilla de EITB. Gobierno Vasco, Parlamento Vasco y sociedad en general.

## **noraino**

**Compromisos e indicadores en la política de Inversiones:**

	Objetivos			
	2017	2018	2019	2020
▪ Dotación presupuestaria Grupo (millones de euros)	2,6	3,9	4,4	Contrato Programa
	Resultados			
▪ Ejecución presupuestaria Grupo	2.687.022			
▪ Euskal Telebista, S.A.	2.524.942			
▪ Eusko Irratia, S.A.	86.348			
▪ EITBNET, S.A.	26.742			
▪ Ente público EITB	48.990			



## **I**nondik

**Proyecto 1.** Desarrollar plan de Inversiones 2017-2020 con planificación de ejecución según dotación presupuestaria del Contrato Programa.

**Proyecto 2.** Sustitución del sistema de gestión digital de las emisoras de radio, fijando nuevas especificaciones.

**Proyecto 3.** Adecuación de los sistemas para la gestión y protección documental al esquema nacional de Seguridad.

## 8 GESTIÓN AVANZADA

### Conocimiento

*La gestión empresarial de EITB se debe sustentar en un modelo avanzado de gestión que atienda a asentados principios de gobernanza, transparencia y competitividad. Un modelo que se sostiene*

#### *Principios de gobernanza:*

*Cumplir la Ley de Creación de EITB; acordar y desarrollar Contratos Programa de carácter plurianual; equilibrio presupuestario de ingresos y gastos; reportar políticas de empresa y resultados al Gobierno, Parlamento Vasco y Consejo de Administración; preservar el código de ética y buen gobierno de la Administración vasca y su desarrollo en el Código de Conducta y Ética de EITB.*

#### *Principios de transparencia:*

*Facilitar a la ciudadanía el que pueda conocer y requerir a través del “portal de la transparencia” el propósito y los resultados en materia de medios de comunicación públicos tanto referido a su vertiente mediática como al desarrollo social, económico e institucional de la empresa.*

#### *Principios de competitividad:*

*Desarrollar planes de gestión y objetivos para que los procesos de la empresa aseguren una oferta de contenidos de calidad e interés para cumplir con los objetivos de Servicio Público y lograr satisfacer expectativas de los distintos grupos de interés.*

#### *Políticas de gestión avanzada:*

*Aplicar políticas de calidad en los sistemas de gestión y políticas de escucha y atención a los grupos de interés desarrollando de forma colaborativa la responsabilidad social empresarial.*

#### *Eso significa:*

- Colaborar de manera activa con la Ponencia parlamentaria para la reforma integral de EITB aportando desde EITB el análisis de situación, la reflexión estratégica y cualquier otra solicitud.
- Gestionar la información necesaria para definición de la estrategia y seguimiento de la misma. Se gestiona con dos documentos de máximo nivel relacionados entre sí: Líneas Estratégicas 2017-2020 y Contrato Programa 2016-2019.

- Gestionar el conocimiento de la audiencia y sus expectativas y las necesidades y expectativas de los clientes comerciales. Testar los productos, para su *restyling* y adecuación mediante la investigación, cualitativa y cuantitativa, de la audiencia, clientes y proveedores.
- Fomentar e impulsar el compromiso de directivos y plantilla con el proyecto empresarial. Impulsar y extender en el equipo directivo la capacidad de liderazgo sobre los equipos de trabajo y el desarrollo profesional de las personas.
- Desarrollar institucionalmente el compromiso con el entorno social, desarrollando políticas de sostenibilidad y progreso.
- Definir los objetivos y estrategia de innovación a partir de los cambios conceptuales y organizativos a desarrollar para la Transformación Digital como palanca activadora de transformaciones múltiples en el ámbito organizacional, profesional, editorial, tecnológico y regulatorio. También mediante revisión y renovación de los contenidos audiovisuales.
- Gestionar el proyecto empresarial con planes de gestión diseñados a desarrollar resultados estratégicos y en clientes, personas, sociedad e innovación.

En la línea de lo expuesto son políticas corporativas de carácter estratégico con enfoque integrado:

1	La conciliación de la vida personal y laboral.	7	Acuerdos (becas y dual) con centros escolares y universidades.
2	La formación de empleados y directivos.	8	El sistema de gestión de calidad (ISO 9001)
3	El plan de igualdad de oportunidades de mujeres y hombres.	9	El sistema de gestión para la prevención de la salud y seguridad laboral (OHSAS 18001 ISO 45000)
4	El plan de normalización del euskera.	10	El sistema de gestión medioambiental (ISO 14001)
5	La publicación de la Memoria de Responsabilidad Social (GRI)	10	La transparencia corporativa a través de EITB.EUS
6	El Código de Conducta y Ética.		

### ***Revisión del modelo societario.***

Hay que reconsiderar el actual modelo societario. Es una responsabilidad directiva ineludible ajustar la organización societaria al tiempo histórico para desarrollar eficazmente la misión multimedia de EITB en las próximas décadas.

La transformación digital supone que los contenidos audiovisuales creados por EITB cuenten con ventanas de distribución múltiples y que por tanto los procesos creativos y productivos sean redefinidos para satisfacer tanto el modelo convencional de comunicación como el modelo de consumo no lineal a través de Internet. Hay que dar salida a la

producción creada por todas las vías de distribución, situando al usuario conectado en el centro de la actividad de EITB y generando comunidades fidelizadas al medio.

En consecuencia, la estructura empresarial actual que compartimenta y separa la televisión de la radio y de Internet debe modificarse a favor de un modelo integrado, también societariamente. Debemos prepararnos para un nuevo paradigma comunicacional.

La integración societaria hay que gestionarla como un proceso en las legislaturas XI-XII: i) definir en colaboración con el Gobierno Vasco el modelo societario; ii) desarrollar los aspectos preceptivos legales y políticos; iii) redefinir las estructuras organizativas y el mapa de procesos; iv) integración organizativa, profesional y regulatoria.

**Stakeholders interesados en el eje estratégico:** Gobierno Vasco, Parlamento Vasco y sociedad en general. Plantilla y equipo directivo. Agentes sociales con interés en la transparencia y en el desarrollo de políticas de gestión avanzada.

## Inoraino

**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).**

	Objetivo	Resultados			
	2017/2020	2017	2018	2019	2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento obligaciones de transparencia en el <i>reporting</i> a la Administración, en comparencias y respuestas parlamentarias, en el Consejo de Administración y en la web corporativa.</li> </ul>	Cumplimiento de la legalidad aplicable  (objeto, plazos, formalidad)	Reporting atendido en plazo.  <b>Organismos:</b> Cons. Admon., Parlamento, Gobierno Vasco, Derecho acceso INE-EUSTAT  Portal transparencia en EITB.EUS			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditorias anuales de cuentas, de gestión y de cumplimiento de legalidad.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Equilibrio financiero en ejecución de presupuestos de Capital y Explotación.</li> </ul>	Sin déficit	Superávit 8.977€			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento del programa de compra y contratación pública verde del País Vasco 2020 (ambientalización de las licitaciones relativas a los productos y servicios indicados en el programa)</li> </ul>	100%	100%			

## I nondik

**Proyecto 1.** I+D+i para un modelo *big data* en la toma de decisiones sobre el diseño de contenidos y para propuesta de contenidos a los usuarios de las plataformas digitales de EITB. (En colaboración con expertos internos y externos, empresas propietarias de datos y la universidad). **Fusionado con el proyecto 8.1 (septiembre 2018).**

**Proyecto 2.** Adecuación de los sistemas de gestión a modelos referenciales de Business Intelligence.

**Proyecto 3.** Desarrollar la Estrategia a través del seguimiento de los proyectos e indicadores propios. Correspondencia de la Estrategia con los planes de gestión anuales.

**Proyecto 4.** Activar el proyecto de *Corporate Compliance* de EITB para la prevención de responsabilidad penal de la empresa.

**Proyecto 5.** Implementar un código de ética y conducta de EITB para reforzar en directivos, plantilla, clientes y proveedores una cultura ética y de cumplimiento normativo.

**Proyecto 6.** Desarrollar políticas de Responsabilidad Social y Transparencia manteniendo relaciones de escucha para conocer las necesidades y expectativas de los Stakeholders.

**Proyecto 7.** Iniciar con el Gobierno Vasco una línea de trabajo dirigida al diseño y desarrollo de la integración societaria del Grupo EITB.

# 4. Cuadro resumen de proyectos 2017-2020

Proyectos estratégicos 2017/2020	
<b>1. MODELO DE SERVICIO PÚBLICO</b>	
<b>Objetivo 1: EITB es el grupo de comunicación vasco líder en audiencia y prestigio social.</b>	
1.1 Nuevo modelo de comunicación y marketing corporativo.	2017
1.2 El canal <i>EITB Kultura</i> tiene que ser un potente proyecto transversal divulgativo, apreciado por las redes y comunidades/grupos de interés de la cultura.	2018
1.3 Plan de acción para normalizar el deporte practicado por mujeres en los distintos medios del Grupo EITB, coordinado especialmente con la Comisión de Contenidos del Plan de Igualdad.	2018
<b>2. LÍDERES EN INFORMACIÓN</b>	
<b>Objetivo 2a: Los contenidos informativos aseguran el liderazgo informativo de EITB.</b>	
2.1 Realizar informativos con agenda propia para asegurar la referencialidad de nuestra oferta, lograr exclusivas y análisis propios (cuidando particularmente la serie <i>EITB Focus</i> ) y, en periodos preelectorales y electorales, demostrando neutralidad.	...2017
2.2 Lograr posicionar eitb.eus como referencia informativa e internet a través de la información constante y actualizada con un uso avanzado de colaboradores, redes sociales y servicios personalizados para usuarios.	2017
<b>Objetivo 2b: Los contenidos informativos de EITB mantienen credibilidad.</b>	
2.3 Promocionar comunicadores y comunicadoras referentes para un periodismo de calidad, al que se le reconocen atributos de profesionalidad e independencia.	2017
2.4 Perfilar ETB2 también como canal referente en actualidad en diferentes registros (humor, investigación, directos,...)	2018
<b>3. OFERTA DE CONTENIDOS EN EUSKERA</b>	
<b>Objetivo 3: Generar un mayor hábito de consumo de contenidos audiovisuales en euskera.</b>	
3.1 Crear una dirección de contenidos de ETB1, para dinamizar equipos creativos y crear marcas de contenidos consolidados en franjas de mayor consumo de televisión, particularmente de lunes a jueves, en la franja 21:30/23:30 (sobre base 2016).	2017
3.2 Consolidar una oferta interesante de contenido infantil en euskera como misión de servicio público para un público poco numeroso, pero estratégico.	2017
3.3 Fomentar la presencia de youtubers en euskera, transformando a los DJ's de Gaztea en prescriptores musicales a través de Youtube y promover el uso del euskera en las redes sociales.	2018
3.4 Dar visibilidad en Radio Euskadi y Radio Vitoria al universo del euskera a través de colaboraciones con agentes del espacio comunicativo euskaldun con espacios como <i>Euskara-Berri</i> , <i>Euskararen unibertsoa</i> , <i>Alea</i> , etc.	2017
3.5 Apoyo y compromiso con nuevas iniciativas en la normalización del euskera tales como Euskaraldia y Gipuzkoa Lab, etc.; también activar proyectos piloto de web series.	2018

<b>4. TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>	
<b>Objetivo 4: Situar en el centro de la misión de EITB a las “personas conectadas” y a las “comunidades de contenido”.</b>	
4.1 Promover un equipo responsable, multidisciplinar y transversal, con un liderazgo claro para desarrollar e implantar la estrategia de la transformación digital, formando a las personas e impulsando la comunicación del proyecto dentro y fuera de EITB.	2018
4.2 Realizar cambios organizativos en equipos de Redacción.	2019
4.3 Crear equipos transversales multimedia para nuevas líneas de contenidos y, entre otros, un servicio informativo 24/7 permanente y un modelo avanzado de GAZTEA.	2018
4.4 Formalizar y aplicar la política de publicación en soportes tanto propios como de terceros, la ruta de contenidos y el decálogo de presencia en redes sociales.	2019
4.5 + 8.1 (fusionados) Formalizar y activar un registro de usuarios permanente para mantener una relación directa y generar fidelización.	2018
4.6 Asegurar en las plataformas digitales de EITB una prestación de servicios y experiencias de usuario a la altura de las mejores empresas.	2018
4.7 Activar un sistema normalizado para que los contenidos de EITB para jóvenes sean, necesariamente, productos <i>transmedia</i> o contenidos muy adaptados a nuevos usuarios en internet .	2017
4.8 <b>Berria 2018:</b> Realizar cambios organizativos en equipos de Tecnología identificando áreas de mejora: Gestión de proyectos y Soporte.	2018
<b>5. PERSONAS COMPETENTES CON PROYECTO COMPARTIDO</b>	
<b>Objetivo 5a: Alinear a las personas hacia un proyecto compartido.</b>	
5.1 Reforzar la dirección y el equipo de RR.HH. para desarrollar cambios sociales y estructurales de carácter estratégico.	2017
5.2 Promover el desarrollo directivo bajo un modelo directivo que comparte la estrategia para adaptar EITB a los retos actuales y futuros.	2018
5.3 Elaborar y desarrollar un proyecto de bienestar social que contribuya a la mejora del clima laboral.	2018
5.4 Establecer sistemas de seguridad jurídica en un entorno normativo y jurisprudencial cambiante.	2017
5.5 Diseñar y desarrollar un plan de formación innovador que facilite la transformación digital y el desarrollo profesional.	2018
<b>Objetivo 5b: Acuerdos para asegurar el liderazgo del servicio público en la era digital.</b>	
5.6 Desarrollar un modelo conceptual de competencias y clasificación profesional para la era digital acordes con el contexto actual y futuro.	2019
5.7 Realizar convocatorias públicas de empleo (CPE) para reducir la tasa de temporalidad en perfiles profesionales de carácter estructural.	2018
5.8 Desarrollar medidas de eficiencia organizativa en el marco de un sistema de planificación integrado de personas y recursos.	2017



<b>6. COOPERACIÓN CON EL SECTOR AUDIOVISUAL VASCO Y LAS ENTIDADES ACADÉMICAS</b>	
<b>Objetivo 6: Promover el talento y la cooperación empresarial en contenidos y servicios audiovisuales.</b>	
6.1 Establecer un portal interactivo entre ETB y las productoras para gestionar pedido de proyectos y su presentación con un modelo de contratación de contenidos revisado conforme a principios de publicidad, concurrencia y transparencia.	2018
6.2 Proyecto para la identificación y desarrollo del talento en colaboración con la universidad y el sector audiovisual.	2018
6.3 Desarrollar proyectos en colaboración con medios de comunicación audiovisual en euskera.	2017
6.4 Establecer acuerdos con el mundo académico para el desarrollo de la formación dual, especialmente en el ámbito sectorial del audiovisual.	2018
<b>7. POLÍTICA DE INVERSIONES</b>	
<b>Objetivo 7: Desarrollar el Plan de Inversiones.</b>	
7.1. Desarrollar plan de Inversiones 2017-2020 con planificación de ejecución según dotación presupuestaria del Contrato Programa.	2017
7.2 Sustitución del sistema de gestión digital de las emisoras de radio, fijando nuevas especificaciones.	2019
7.3 Adecuación de los sistemas para la gestión y protección documental al esquema nacional de Seguridad.	2018
<b>8. GESTIÓN AVANZADA</b>	
<b>Objetivo 8a: Evolucionar el modelo de gestión a los estándares más avanzados.</b>	
8.1 + 4.5 (fusionados) I+D+i para un modelo <i>big data</i> en la toma de decisiones sobre el diseño de contenidos y para propuesta de contenidos a los usuarios de las plataformas digitales de EiTb. (En colaboración con expertos internos y externos, empresas propietarias de datos y la universidad).	2018
8.2 Adecuación de los sistemas de gestión a modelos referenciales de <i>Business Intelligence</i> .	2018
8.3 Desarrollar la Estrategia a través del seguimiento de los proyectos e indicadores propios. Correspondencia de la Estrategia con los planes de gestión anuales.	2017
8.4 Activar el proyecto de <i>Corporate Compliance</i> de EiTb para la prevención de responsabilidad penal de la empresa.	2018
<b>Objetivo 8b: Lograr unos resultados sostenidos que satisfagan a los grupos de interés.</b>	
8.5 Implementar un código de ética y conducta de EiTb para reforzar en directivos, plantilla, clientes y proveedores una cultura ética y de cumplimiento normativo.	2018
8.6 Desarrollar políticas de Responsabilidad Social y Transparencia manteniendo relaciones de escucha para conocer las necesidades y expectativas de los Stakeholders.	2017
<b>Objetivo 8c: Integración societaria del Grupo EiTb.</b>	
8.7 Iniciar con el Gobierno Vasco una línea de trabajo dirigida al diseño y desarrollo de la integración societaria del Grupo EiTb.	2019