

Gestión y financiación de la televisión educativa

MANUEL BALSERA GARCÍA

Una de las asignaturas pendientes en casi todos los modelos de televisión educativa, ha sido la correcta administración y explotación de los contenidos educativos desde perspectivas empresariales. Si bien es cierto, que nadie cuestiona el interés social de la televisión educativa las variables de financiación de los proyectos de televisión educativa ha recaído, normalmente, en instituciones públicas o en la administración. Al haber dependido de este tipo de instituciones, el elemento de referencia no ha sido la búsqueda del beneficio económico sino la rentabilidad social o política.

Existen varios aspectos que han incidido e inciden en la gestión y financiación de la televisión educativa. Por un lado, los diferentes modelos económicos de la televisión pública en el mundo (desde la financiación íntegra con cargo a los presupuestos generales del Estado, hasta los modelos mixtos en los que la venta de publicidad y la financiación pública conviven en las líneas de ingresos). Por otro lado, la estructura del modelo de televisión de cada uno de los países, sus estructuras políticas, sociales o demográficas han tenido una gran incidencia en el propio desarrollo de experiencias en televisión educativa.

Otro aspecto que debe ser analizado respecto a la gestión de la televisión educativa es el propio modelo de desarrollo. La gestión y financiación puede ser acometida desde la creación de canales de dedicación íntegra a la educación - divulgación, a modelos mixtos, o a la propia financiación de programas o series puntuales. Existen pocos modelos de canales íntegramente educativos, aunque existen modelos cercanos como Discovery Channel o The Learning Channel en los EE.UU. Estos canales que dedican el 100% de sus contenidos a aspectos formativos o divulgativos, son el referente modelo a la hora de trazar las variables en gestión y financiación de un canal de contenidos educativos.

¿Cuáles son las variables más importantes en la gestión y financiación de estos modelos? En primer lugar la búsqueda de rentabilidad económica. Estos canales son empresas privadas con accionistas, clientes y proveedores y su único diferencial es que actúan en un campo como el educativo. Las fuentes de financiación son múltiples y van desde los ingresos publicitarios, las cuotas de abonados, los patrocinios, la concesión de licencias de explotación, la cesión de *copyrights*, la venta de producción propia a terceros, la explotación adicional de contenidos en otros formatos, etc, etc.

El producto educativo es precisamente eso: un PRODUCTO y este es uno de los aspectos más destacados dentro de su gestión. El tratamiento de la producción de sus contenidos se realiza tomando como referencia todos estos aspectos. El interés público o social puede existir en un porcentaje de sus producciones pero es la viabilidad económica la que garantiza la continuidad del canal y de las producciones propias o las compras a terceros.

En esta misma línea, están el modelo de productoras audiovisuales especializadas en productos educativos y que alcanzan con la CTW (Children Television Workshop) y National Geographic Television sus exponentes más interesantes. La CTW es un modelo que ha destacado con programas históricos como Barrio Sésamo o 3, 2, 1 contacto. Esta productora logró desarrollar un modelo aplicable a cualquier país o cultura e hizo de estas series las verdaderas superproducciones de la televisión educativa. Su desarrollo desde la perspectiva empresarial repite el modelo de los canales educativo - divulgativos es decir: la adquisición del mayor número de fuentes de ingresos.

Barrio Sésamo se convierte en algo más que un programa de educación a preescolares al transformarse en un fabricante de libros, cintas, programas de formación en idiomas, piezas de merchandising o juguetes y lo hace, sin reducir los contenidos educativos de su producto.

Respecto a los modelos de gestión pública existen numerosas experiencias en Europa, Estados Unidos, Japón, Latinoamérica, etc. Las experiencias van desde canales financiados por suscripción pública, presupuestos generales del Estado, aportaciones institucionales, etc. Todas estas experiencias han tenido como principal criterio de gestión la realización de programas con contenidos educativos de calidad y la mayor difusión posible en segmentos de público más o menos especializados en conjunción con programas de amplia difusión generalista. Las experiencias de BBC, NHK, PBS han servido de guía o modelo en numerosos desarrollos efectuados en distintas partes del mundo.

Desde un punto de vista de gestión empresarial, son los modelos menos interesantes al existir una parte de la gestión de alguna manera garantizada. La obtención de ingresos o beneficios económicos ha ocupado un lugar secundario en la gestión de este tipo de organizaciones. Y desde un punto de vista de gestión este es uno de los elementos clave.

Los ingresos son la pieza llave desde un punto de vista de gestión económica. Resulta evidente que en modelos financiados por el estado este aspecto suele tener una importancia casi nula. La función del gestor, en este caso, se centra fundamentalmente en la correcta administración de los recursos asignados. Este aspecto constituye a su vez otro de los elementos básicos en la correcta gestión empresarial y en este caso de la producción audiovisual (tanto en contenidos educativos como en el mero entretenimiento).

Cualquier ejercicio de gestión empresarial cuenta con dos conceptos básicos: ingresos y gastos. Respecto a los gastos, la correcta administración permite incrementar las posibilidades de equilibrio económico. Dentro del concepto “gasto” existe un aspecto fundamental que es la previsión y realización de presupuestos. El presupuesto aplicable a ingresos y gastos es el elemento fundamental en la correcta gestión de proyectos de televisión educativa debido a los reducidos recursos con los que suelen contar este tipo de producciones.

La política financiera en aspectos como la tesorería, los recursos humanos, las necesidades técnicas, etc. condiciona gran parte de la gestión de la televisión educativa. La longitud de los programas, los recursos técnicos necesarios, el número de profesionales vinculados al proyecto y como regla general el montante y momento de pago van a constituir una gran parte del trabajo del gestor de proyectos de televisión educativa.

En ese mismo ejercicio presupuestario debe estar la variable de ingresos. La correcta planificación de la cuantía de los ingresos y el momento en que se produzcan podrá condicionar la tesorería del programa o canal.

Las fórmulas de financiación de este tipo de proyectos no difieren en absoluto de cualquier otro tipo de actividad audiovisual. Todos los sistemas desde de las fórmulas de crédito a la práctica totalidad de los instrumentos financieros disponibles en el mercado son viables para la financiación de productos educativos.

De cualquier manera, en mi opinión, el aspecto que resulta clave desde el punto de vista específico de la gestión de la televisión educativa, es el de las fuentes de ingresos generadas por el programa o incluso por el propio canal.

En este sentido el desarrollo de nuevas tecnologías va a ampliar las posibilidades de explotación de contenidos educativos. La simple emisión en cadenas convencionales, digitales, plataformas o el cable se ampliará a desarrollos en Internet gracias a la banda ancha. Los servicios interactivos y los participativos podrán significar nuevas fuentes de financiación.

Repasemos algunas de las fórmulas que conviene valorar para la obtención de ingresos aplicadas a programas de televisión educativa:

1.- Subvenciones de la administración y organismos públicos:

Esta fuente ha sido la más utilizada tradicionalmente en España. El ministerio de Educación, las Consejerías de Educación y otros organismos poseen programas de subvenciones para iniciativas audiovisuales en el entorno educativo. A estas fuentes deberían añadirse, los recursos destinados a estas actividades por parte de la unión europea.

2.- Patrocinio:

Esta fórmula del patrocinio puede ser aplicada tanto por entidades públicas como empresas privadas. Requiere una investigación previa para identificar las maneras de justificar el interés que puede tener para los patrocinadores.

3.- Venta del programa en el extranjero:

Debido al abundante uso de la coproducción esta fórmula cuenta con numerosos apoyos. No obstante el contenido del programa y el idioma condicionará de manera evidente la potencial colocación a terceros países.

4.- *Bartering y Product Placement*:

Estas fórmulas están dirigidas a empresas privadas y permiten obtener financiación antes de la finalización de producto. De esta manera, permiten en algunos casos mejorar la Tesorería a lo largo del desarrollo del programa.

5.- Publicidad:

Esta posibilidad está condicionada, en el caso de producción de programas al soporte que lo distribuya (televisión convencional - nacional, autonómica o local). En el caso de una estructura de canal las posibilidades están condicionadas por la propia filosofía comercial del canal y por la estructura de parrillas.

6.- *Licenssing*:

Consiste en la cesión de los derechos de explotación de la marca, nombre del programa, personajes, etc para el desarrollo de productos paralelos. Estos productos pueden ser desde juguetes hasta coches.

7.- Venta de *copyrights*:

Para adaptaciones de la idea por otras productoras, países, etc.

8.- Cuotas de abono:

Requiere desarrollos paralelos que justifiquen el abono. Como ejemplo están la utilización de guías didácticas, lecturas y libros asociados, etc.

9.- *Media partnerships*:

Estos desarrollos son paralelos al propio programa y consisten en el apoyo de otros medios de comunicación a la difusión del programa o de sus contenidos.

10.- Explotación en Internet:

La venta de los derechos audiovisuales y asociados como contenidos de webs puede incrementar los ingresos atípicos de la producción audiovisual.

Todas estas posibilidades deben ser planteadas con criterios “marketingnianos”. La potencial utilización con fines comerciales, las audiencias segmentadas, el *goodwill* (o prestigio profesional) y otros argumentos deben ser elementos de referencia a la hora de aproximarse a los distintos interlocutores que posean los fondos necesarios para incrementar los ingresos generados por la producción.

Existe una enorme polémica sobre la utilización de programas educativos para su explotación comercial. Las posiciones son, en algunos casos, viscerales. En

mi opinión, siempre existen caminos para integrar perspectivas comerciales y educativas y es precisamente este aspecto una de las asignaturas pendientes en el desarrollo de la televisión educativa.

La creación de una industria audiovisual en el entorno de la educación comienza a desarrollarse en numerosos grupos mediáticos. Las primeras experiencias fueron desarrolladas con el despegue del VCR pero con la evolución que están sufriendo las tecnologías se va a ampliar el espectro y las posibilidades de la televisión educativa.

La interactividad es una realidad. La posibilidad de interactuar con los televidentes en distintos formatos va a permitir ampliar las capacidades y contenidos de la televisión educativa. Los CD Rom ya son historia. No existe una razón para mantener estructuras de contenido planas frente a posibilidades tecnológicas que permiten ampliar, modificar e integrar contenidos.

Desde el punto de vista de gestión este aspecto es clave. No sólo se producirá para televisiones generalistas o para plataformas se están creando canales soportados por Internet que permitirán alcanzar audiencias enormes en distintas partes del mundo. Estas posibilidades van a modificar la gestión al obligar a cambiar de percepción a los gestores de recursos. Ya no produciremos y comercializaremos en un solo plano, lo vamos a poder hacer en multiplicidad de opciones y mercados.

Esta multiplicidad permitirá, en programas de contenido globales, ampliar las fuentes de financiación a otros países, segmentar mercados para distintos anunciantes o patrocinadores, licenciar en diferentes zonas con diferentes socios.

Respecto a la gestión de recursos humanos la tendencia seguirá de manera paralela las innovaciones que se produzcan en la gestión empresarial.

Estructuras organizativas planas, tele trabajo y equipos multidiciplinares por proyecto serán las tendencias que se aplicarán cada vez más en la gestión de productos de televisión educativa.

Las oportunidades de negocio en el ámbito de la televisión educativa van a estar en cierta medida monopolizadas por los grandes grupos mediáticos. En este sentido, ya se han iniciado algunos movimientos desde los años 90. La gran baza de los grandes grupos audiovisuales o de prensa será trabajar en la oferta educativa en formato audiovisual e integrarla en los distintos medios de comunicación que compongan el grupo. Estas sinergias, permitirán reducir los costes y aumentar los ingresos asociados. Como ejemplo, un grupo de televisión, con intereses en prensa, radio e Internet estaría capacitado para desarrollar una experiencia multidisciplinar, promocionándola en todos sus medios de comunicación y alcanzando cuotas de usuarios/lectores/televidentes/ navegantes muy amplias.

Adicionalmente existirán oportunidades para operadores independientes siempre que logren realizar proyectos gestionados de manera profesional y contemplando las variables que se han citado anteriormente.

Las oportunidades para los profesionales que decidan trabajar en este campo van a ser enormes. Una mayor profesionalización colaborará de manera determinante a crear una verdadera industria de la televisión educativa.