

# EL ARCHIVO RADIOFÓNICO EN PORTUGAL: el Modelo público y el Modelo privado

Miriam Rodríguez Pallares\*  
Paulo Faustino\*\*

relato de pesquisa

**RESUMEN** *Los activos intangibles son cada vez más valorados en el contexto de la gestión organizacional como ventaja competitiva. Para un medio de comunicación, sus propios contenidos son prueba y fuente de su actividad, mediática y organizacional; para la sociedad, reflejo de su historia. El objetivo de esta investigación se basa en investigar y comparar los modelos de gestión de contenidos, valores intangibles y diferenciales, de dos empresas radiofónicas generalistas en Portugal, una de titularidad pública, otra de titularidad privada: RTP y Rádio Renascença. La base epistemológica de este trabajo se sustenta en el estudio de casos múltiples, la observación directa no participante y las entrevistas en profundidad. Los resultados obtenidos revelan que la puesta en valor de los contenidos en el contexto radiofónico luso es insuficiente, dado que no se identifican estrategias que permitan integrar y aprovechar su potencial ni en lo relativo a la actividad empresarial, ni en lo relativo a su propia oferta mediática.*

**Palabras clave:** *Gestión de contenidos. Gestión de la Información. Gestión Estratégica. Archivo radiofónico. Activos Intangibles.*

\* Doutora em Periodismo y Master en Periodismo pela Universidad Complutense de Madrid, Espanha. Professora na Graduação em Comunicação e no Mestrado em Comunicação e Identidade Corporativa da Universidad Internacional de la Rioja, Espanha, Espanha. Membro do Grupo de Pesquisa MediaCom UCM da Universidad Complutense de Madrid, Espanha.  
E-mail: miriam.rodriguez@unir.net.

\*\* Doutor em Comunicação Social pela Universidad Complutense de Madrid, Espanha. Professor na Universidade do Porto, Portugal. Pesquisador do Centro de Investigação em Media e Jornalismo na Universidade Nova de Lisboa, Portugal. Miembro do Conselho Editorial do International Journal on Media Management e do European Association of Media Management Education.  
E-mail: paulo.faustino@gmail.com.

## I INTRODUCCIÓN Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

El modelo radiofónico portugués se aferró a la distribución de contenidos *online* (CORREIA, 2013) para sobrevivir en el mercado y responder a las exigencias de un público objetivo cada vez más digital y exigente, tras el fracaso en la implementación de los estándares europeos exclusivos para la radio.

La digitalización en los procesos de producción y la explotación de internet como canal de difusión fueron acicates de la multiplicación de contenidos en número y formato, hecho que desdibujó las características propias de los medios tradicionales, también así de la radio, ahora multicanal, asincrónica,

fragmentada, multiformato y bidireccional (CEBRIÁN, 2001; LÓPEZ, 2011).

Pero la actividad mediática, en general, y de la radio, en particular, no solamente se han visto obligadas a reformular su actividad en términos de producción y distribución, sino también en lo relativo a sus modelos empresariales (FAUSTINO, 2009, p. 180): la concentración mediática, la globalización de los mercados o la búsqueda de inversión publicitaria para los canales *online* se han erigido como catalizadores de un nuevo modelo radiofónico que también busca alcanzar ventajas competitivas (PORTER, 1996) a través del aprendizaje continuo (SENGE, 2005), esto es, de la investigación y la innovación aplicadas a la organización, la implementación tecnológica (STEVENSON Y JARILLO, 1990) y el liderazgo (FAUSTINO, 2008), lo que a su vez se refleja en

la creación de nuevas estructuras, en el qué y el cómo de la actividad organizacional.

Las nuevas formas de hacer y conseguir hacer han otorgado especial relevancia a la gestión de los recursos propios de las organizaciones como valor distintivo y cuantificable. El peso de los factores productivos propios de la época industrial menguó a favor de los activos intangibles (EPSTEIN, 1999; MALACKOWSKI, et al., 2008), llegándose a crear indicadores de medición no financieros para otorgarles un valor que permita su comparación en el tiempo y control.

En la denominada “cultura de lo intangible” (CARRILLO; NUÑO, 2010:123), además de la marca o la reputación, también el valor de los contenidos (datos, información y conocimiento explícito) o del conocimiento tácito han alcanzado especial relevancia como intangibles en el contexto organizacional (COX; YEADON, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; NEWMAN, 1997; PEARSON, 1999; BUENO, 2004; WIKSTROM; NORMANN, 1994; SPENDER Y GRANT, 1996). Aunque en el sector radiofónico parece no haberse implementado un modelo de puesta en valor y gestión del conocimiento sistemático y centralizado (RODRÍGUEZ, 2016), hace décadas que la gestión de la representación explícita de su actividad productiva (fondos sonoros y multimedia) o, lo que es lo mismo, la nutrición y dinamización de su archivo mediático, sí se contempla como actividad fundamental de sus flujos de producción y sistemas comerciales.

Aunque en una situación ideal, la gestión de los contenidos en una empresa radiofónica debería alcanzar a todas las áreas de actividad, el que la producción del medio sea intangible en sí misma y sujeto pasivo de gestión, tiende a acaparar el protagonismo de los sistemas de gestión de contenidos o CMS (RODRÍGUEZ, 2016). Desde el punto de vista de la producción (FERNÁNDEZ-SANDE et al., 2013), la gestión y custodia de los fondos radiofónicos busca optimizar el proceso de creación y distribución de contenidos que, consecuencia de las nuevas técnicas narrativas, multimedia, crosmedia y transmedia, (BECHMANN, 2006; JENKINS, 2003; SCOLARI, 2013) y la implementación de las economías de escala han multiplicado su valor como producto comercial. Ahora, “más que pensar en una programación, es preciso pensar

en contenidos que funcionan individualmente, o en varios contextos diferentes” (CORREIA, 2013). Por lo tanto, la gestión de contenidos radiofónicos se propone economizar la producción a través de la unificación de procesos comunes que eviten la duplicación de tareas; se trata de producir una vez y publicarlo tantas veces y en tantos canales como sea posible lo que se conoce como POPE, por sus siglas en inglés (*produce once and publish everywhere*), nunca en detrimento de la adaptación de los mismos a las características de cada canal de distribución y a su público objetivo.

Se entiende que es competencia del proceso de negocio, no de la gestión de contenidos definir qué fondos son o no susceptibles de engrosar el repositorio radiofónico y cómo darles valor organizacional. Esto es, los “procesos de gestión de contenidos no deben confundirse con los procesos de negocio que constituyen la cadena de valor de la organización” (EÍTO, 2013, p. 46). Por lo tanto, a la hora de identificar la existencia de un modelo de gestión de contenidos y su alcance, esto es, si integra en un mismo repositorio los fondos de todas las áreas de actividad de la organización radiofónica o solamente se someten a tratamiento documental los fondos mediáticos, se estará identificando el proceso de negocio que constituye la cadena de valor de la organización.

En este sentido, se pueden identificar varios ejemplos de estudios focalizados en el valor y el alcance del archivo mediático en televisión o prensa, ya sea desde una perspectiva descriptiva y práctica (RODRÍGUEZ, HERNÁNDEZ; MÉNDEZ, 2012; MILLARD, 2003; VALENZUELA; ECHENAGUSÍA 2008; NASEIRO, 2013; ARIZA CHICHARRO, 2004; VILLAR, 2005; NASEIRO, 2013), ya sea vinculada a la conservación (FERREIRA, 2013), o incluso atendiendo a limitaciones y buenas prácticas en la reutilización de fondos (HIDALGO; LÓPEZ, 2014). La radio parece un sector menos atractivo desde el punto de vista del estudio científico en este campo, quizás por la particularidad de sus contenidos en términos de explotación, considerados menos rentables por la ausencia de imagen y por estar sujetos, muchos de ellos, a derechos de autor o conexos que limitan su reutilización de forma gratuita (artículo 91º Código do Direito de Autor e Direitos Conexos); sin embargo, también se han realizado estudios vinculados al archivo y recuperación de fondos en casos particulares del suroeste europeo (MARÇAL, 2013; NUÑO, SÁNCHEZ; AFUERA,

2007; KISCHINHEVSKY, 2014; MARTA; ORTIZ, 2013).

## 2 MATERIAL Y MÉTODOS

Para realizar esta investigación se ha seleccionado una muestra de dos empresas radiofónicas generalistas con sede en Portugal en base, por un lado, a los índices de audiencia presentados por el Grupo Markttest en abril de 2015 y, por el otro, a la premisa de que las teorías de la inteligencia organizacional (NÚÑEZ, 2004) no solamente son aplicables al sector privado, sino también al público que, de igual modo, debe prestar atención a sus resultados, definiendo sus objetivos de rendimiento para huir de la quiebra y, todo ello, sin perder de vista sus responsabilidades sociales (FAUSTINO, 2008, p. 58). Así pues, la muestra se reduce a Rádio e Televisão de Portugal (RTP), de titularidad pública, y Rádio Renascença, la radio generalista con mayor índice de audiencia a nivel nacional.

Los objetivos de este trabajo son los siguientes:

- 1) Identificar la existencia de un modelo de gestión que integre los contenidos mediáticos de una misma empresa matriz en el mismo repositorio de datos (integración mediática de fondos).
- 2) Identificar la existencia de un modelo de gestión de contenidos integral y transversal a diferentes áreas de negocio de la empresa (integración empresarial de fondos corporativos).

Para alcanzar dichos objetivos, se ha fragmentado la realidad analizada en diferentes niveles de análisis que se imponen como fases de la investigación a fin de simplificar el entendimiento y estructurar los contenidos de forma lógica.

**N1 - Nivel organizativo:** contextualización e identificación del departamento de gestión de contenidos y su posición en el organigrama.

La ubicación orgánica del departamento responsable de la gestión de contenidos se entiende como justificación, por un lado, del valor que se le atribuye a esta actividad a nivel organizacional y, por el otro, del alcance funcional del servicio. Por lo tanto, a partir de este posicionamiento jerárquico, se pueden

inferir las responsabilidades del departamento en la actividad de la empresa o grupo empresarial al que pertenezca, bien responsabilidades solamente mediáticas (integración mediática), bien responsabilidades transversales a todos los fondos de la empresa (integración empresarial).

**N2 - Nivel de responsabilidad y alcance:** identificación de las políticas de gestión de contenidos desde un punto de vista mediático y organizacional o corporativo.

Lejos de pretender una descripción pormenorizada de la actividad documental del departamento de gestión y archivo de contenidos, se presenta un breve acercamiento a las características más sobresalientes del modelo de trabajo aplicado en el entorno radiofónico analizado de acuerdo a las siguientes variables: proceso documental, soporte tecnológico y recuperación y reutilización de contenidos. Estas variables contribuyen a colegir el alcance real del departamento de gestión de contenidos.

La línea metodológica seguida para realizar este proyecto parte del estudio de casos múltiples, o la investigación sistematizada de diferentes realidades en base a un mismo modelo de análisis. En esta ocasión, el estudio se sustenta, mayoritariamente, en técnicas de investigación cualitativas, entrevistas en profundidad y observación directa no participante, cuya base epistemológica es "existencial (no determinista) y constructivista" y pone el énfasis en la interpretación (STAKE, 2007, p. 46). Las entrevistas fueron realizadas a los responsables de las áreas de gestión o documentación entre abril y junio de 2015.

## 3 LOS ARCHIVOS EN LE ENTORNO RADIOFÓNICO EN PORTUGAL

En lo que respecta a la gestión de contenidos en Portugal, la Ley 54/2010 o *Lei da Rádio*, dice en su artículo 83º: "Los operadores de radio de ámbito nacional y regional deben organizar archivos sonoros y musicales con el objetivo de conservar los registros de interés público" y matiza, aumentando la exigencia legal, que en el caso del servicio público de radio, las obligaciones específicas implican, entre otros aspectos, "mantener y actualizar los archivos sonoros; asegurar el mantenimiento, actualización y disponibilidad al público, de acuerdo con los

principios y las normas museológicas aplicables, de una colección representativa de la evolución del medio radiofónico, en términos del contrato de concesión” (Ley 54/2010). Con respecto al período de custodia, dicha ley aclara en su artículo 39º “Las emisiones deben ser grabadas y conservadas por un período mínimo de 30 días si no fuese determinado otro más extenso por ley o por decisión judicial” (LEY 54/2010).

A partir de las directrices legales nacionales, se entiende que la grabación y custodia del continuo de las emisiones radiofónicas durante el período de un mes se fundamenta en un principio probatorio a fin de evitar conflictos legales y, de dichas directrices, se infiere que es responsabilidad de cada empresa radiofónica la custodia de sus propios contenidos –obviando aquellos sujetos a derechos de autor y conexos cuya custodia viene marcada por la legislación vigente. En otras palabras, el diseño e implementación de un modelo de gestión de contenidos es una decisión vinculada al modelo de negocio y a la estrategia organizacional de cada empresa de radiodifusión, a excepción del caso público que, por imperativo legal, está obligado a dar valor a sus fondos a través de una correcta conservación y facilitar su divulgación como patrimonio audiovisual histórico. De este modo se hacía constar ya en el documento *Nuevas Opciones para el Audiovisual*, obra del Ministerio de Presidencia en 2002.

Así es que se percibe una falta de normativización específica en lo que respecta a la selección y preservación de contenidos audiovisuales en el entorno radiofónico. La legislación existente es genérica y transversal y no se adecua en la práctica a la realidad de las organizaciones que adoptan, como única fuente jurídica, el *Código de Derechos de Autor*, cuyas orientaciones normativas, en ocasiones, no se ajustan al contexto del funcionamiento de las instituciones (EPIFÂNIO, 2013).

### 3.1 Rádio e televisão de Portugal (RTP)

#### 3.1.1 Nivel organizativo

RTP, en términos de macroestructura empresarial, es un conglomerado mediático que engloba los servicios televisivos y radiofónicos de titularidad pública portuguesa, una sociedad

anónima cuyo objetivo es prestar servicio de radio y televisión en el ámbito de influencia portugués. Hasta el año 2004, la televisión (RTP) y la radio (RDP) públicas eran entidades independientes, fue en este momento en el que, tras un proceso de reorganización de los medios bajo tutela estatal, ambas entidades comenzaron un proceso de unificación con la creación del *holding* Rádio e Televisão de Portugal, SGPS, S.A., concesionaria del servicio público de radiodifusión portugués. En 2007, en un proceso de reestructuración, la entidad orgánica al servicio público, pasó a denominarse Rádio e Televisão de Portugal S.A. de acuerdo a la aplicación de la Ley 8/2007 del 14 de febrero, alterada posteriormente en los años 2011 y 2014.

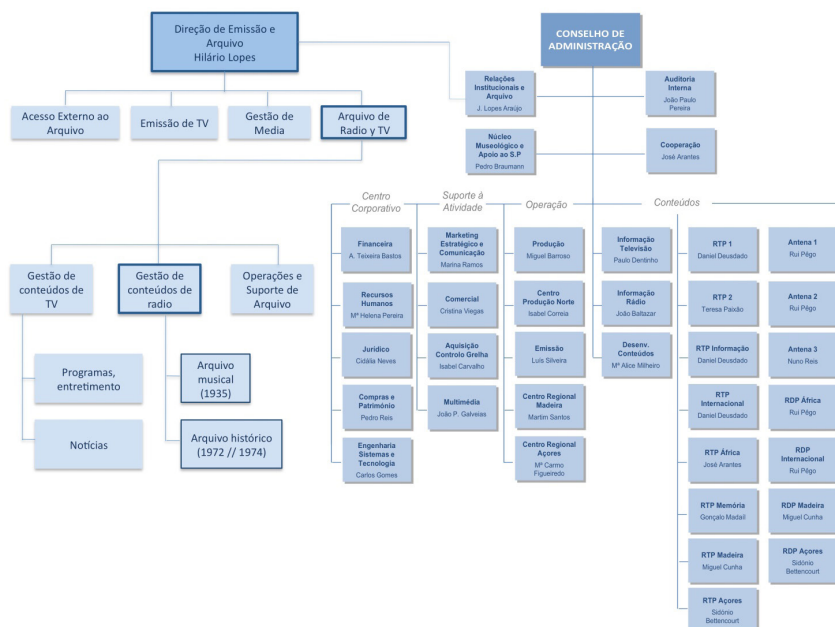
La actividad de RTP está a su vez regulada por el Contrato de Concesión de Servicio Público de Televisión del 25 de marzo de 2008 y por el Contrato de Concesión de Servicio Público de Radiodifusión Sonora del 20 de junio de 1999. Esta condición de servicio público es la que condiciona la estrategia de custodia y gestión de archivos, bien sean televisivos, bien sean radiofónicos, en la cual el sentido probatorio de los fondos cobra un papel determinante como reflejo de la historia de la radio, en particular, y del país, en general.

Como consecuencia lógica de los cambios acontecidos en RTP, el departamento responsable de la gestión de contenidos también sufrió modificaciones. Así, tras la fusión de 2004 y la reestructuración de 2007, los archivos de televisión y radio fueron unificados bajo una misma dirección orgánica, la Dirección de Emisión y Archivo, compuesta por 55 trabajadores. Esto implica que, en términos organizativos, los archivos de RTP se entienden de forma genérica como archivos audiovisuales, aun cuando en términos de gestión existen equipos de trabajo y herramientas independientes para cada tipología documental.

El órgano coordinador de la actividad de gestión de contenidos depende del área de Relaciones Institucionales y Archivo, a su vez dependiente directa del Consejo de Administración. De esta ubicación, se infiere, por un lado, la visibilidad y reconocimiento de la gestión de contenidos por parte de la organización, por el otro, la vinculación directa del archivo únicamente con la producción mediática, obviando los contenidos de las demás áreas de actividad de la empresa y fomentando la descentralización de contenidos organizacionales.



Gráfico 1 - Posicionamiento organizacional del Departamento de Archivo de la radio pública portuguesa, RTP



Fuente: www.rtp.pt y elaboración propia.

La gestión de únicamente los contenidos vinculados a la producción radiofónica se constata con la misma división orgánica de su actividad en dos áreas: por un lado, el archivo histórico, fundado al tiempo que la misma Emisora Nacional –madre de la radio pública portuguesa, después RDP y luego RTP– que incluye programas de producción propia informativos, de entretenimiento o musicales y, por el otro, el archivo musical, creado de forma permanente en 1972, pero en actividad plena únicamente tras la Revolución de los Claveles –25 de abril de 1974–, que incluye colecciones de música y discos comerciales que han sido utilizados a lo largo de los últimos ochenta años y donde se incluyen también algunas ediciones y producciones de la radio portuguesa.

### 3.1.2 Nivel de responsabilidad y alcance

El modelo de gestión de contenidos de RTP se fundamenta en tres pilares: proceso documental, soporte tecnológico y recuperación y reutilización de contenidos.

El proceso documental mediático se aplica a una selección de contenidos que pasan

al archivo permanente condicionados por el cumplimiento de los derechos de autor y conexos, lo que significa que se guardan en definitivo todos los contenidos de radio siempre que sean de autoría propia; si el contenido ha sido adquirido o está sujeto a derechos de terceros, RTP los custodia mientras la ley les permita usarlos –varía en función de la tipología del contenido y del contrato de cesión–, a partir del momento en el que no puedan utilizarse sin nuevo pago, son eliminados. Teniendo esto presente, RTP tan solo guarda el continuo de la emisión de forma permanente, obviando cualquier bruto radiofónico –al contrario de lo que acontece en el ámbito televisivo– y lo hace en dos versiones, alta y baja calidad (*browser*), son dos copias gemelas, están ligadas. Tanto los masters de preservación (BWF o *Broadcast Wave Format*) como las copias de acceso (MP2), están grabadas en cintas magnéticas de almacenamiento de datos (LTO).

Una vez seleccionados los contenidos, estos son descritos de acuerdo a lenguajes documentales normalizados de creación propia –aunque están basados en recomendaciones internacionales de órganos como la Unión Europea, el Consejo Internacional de Archivos o la ISAD– e integrados en bases de da-

tos de creación propia, desarrolladas en los años 90. En estas bases de datos se referencian los contenidos, no se incluyen los mismos, esto implica que la recuperación de fondos es manual, no automática. Aunque el archivo radiofónico está digitalizándose, no está integrado en un archivo digital robotizado.

En cuanto a la herramienta informática, soporte de la actividad gestora, es importante matizar la disparidad a nivel tecnológico y organizativo entre el modelo de gestión televisivo

y radiofónico públicos. Así, mientras el sistema gestor de televisión cuenta con una herramienta avanzada basada en las prestaciones tecnológicas de AVID, el sistema de gestión de radio es más rudimentario, apoyado en bases de datos documentales simples y de creación propia, cuya implementación fecha de los años 90, aun cuando está previsto su salto al modelo digital con el fin de automatizar todo el proceso de ingesta y recuperación de fondos radiofónicos.

**Tabla 1 - Resumen funcional de la radio pública portuguesa, RTP**

<b>RTP</b>	
<b>Proceso documental</b>	
Políticas de selección y custodia	Condicionadas por el cumplimiento de los derechos de autor y conexos: solo se guardan en definitivo los contenidos cuya autoría sea de RTP, en caso de no ser así, se guardan únicamente mientras se puedan utilizar, a partir de entonces son eliminados. Solamente se guarda el continuo de la emisión <i>on air</i> , los brutos se obvian excepto en casos de programas o contenidos especiales.
Lenguajes controlados	Thesaurus de creación propia.
Tipología de contenidos	Audio.
Digitalización de fondos	Sí, en proceso, pero no están integrados con las bases de datos. Por el momento los contenidos digitalizados están referenciados en un fichero Excel para posteriormente realizar las modificaciones pertinentes y acrecentar los descriptores en las bases de datos actuales.
<b>Herramientas tecnológicas</b>	
Sistema de gestión de contenidos	No, cuentan con una base de datos de creación propia que contiene registros, no contenidos.
Implantación	Desde la fusión de RTP y RDP y creación del archivo bajo la Dirección de Emisión y Archivo.
Sistema integrado con el software de la redacción	No, se accede al archivo a través de la intranet y los contenidos de entrada no se vinculan con el software de la redacción.
<b>Acceso y recuperación</b>	
Recuperación manual o automática	Manual.
Perfiles de acceso interno a los contenidos	Existen perfiles de acceso, habilitados por nombre de usuario y clave.
Canales de salida	Como servicio público dan salida a sus contenidos, independientemente del solicitante y de acuerdo a una tabla de precios de acceso público. ( <a href="http://www.rtp.pt/wportal/grupo/contactos_pdf.php">http://www.rtp.pt/wportal/grupo/contactos_pdf.php</a> )
<b>Seguridad y control de los fondos</b>	
Sistema de seguridad	Se custodian dos copias de los archivos, guardadas en edificios vecinos en las mismas instalaciones de RTP.
Copia legal	Desde 2009, se custodia permanentemente, tras los 3 meses de obligación legal, se guardan en digital al margen del archivo. Este contenido se utiliza para satisfacer demandas de ciudadanos.
<b>Integración</b>	
Integración de fondos mediáticos de la línea de negocio <i>online</i> y analógica	No
Integración de fondos mediáticos y de otras áreas de trabajo.	No
<b>Revalorización de la gestión de contenidos</b>	
Creación de contenidos por parte de los responsables del departamento	Sí, para la web ( <a href="http://www.rtp.pt/arquivo/">http://www.rtp.pt/arquivo/</a> ) Hay un responsable de la creación de colecciones que cuenta con la colaboración del equipo de archivo de TV y radio.

**Fuente:** elaboración propia.

En lo que respecta a los procesos de integración:

- a) **Integración mediática:** actualmente, hay dos únicas divisiones funcionales o áreas de actividad: contenidos televisivos y contenidos radiofónicos que, además, son gestionadas de forma independiente y apoyadas en soportes informáticos y equipos de trabajo también independientes. No se gestionan, en este momento, los contenidos *online*:

No estamos haciendo, en este momento, archivo de la web. También es verdad, que hasta ahora, excepto alguna excepción, no hay contenidos exclusivos para la web, son construidos con base en la televisión y en la radio, cuanto tengamos contenidos exclusivos, ahí sí tendremos que empezar a hacerlo [...] Es un asunto que vamos a tener encima de la mesa, porque va a haber contenidos propios para el entorno *online*"(HILÁRIO LOPES, 21 de abril de 2015).

- b) **Integración empresarial o corporativa:** el archivo de fondos de RTP tan solo custodia contenidos mediáticos o mediatizables en términos televisivos, por un lado, o radiofónicos, por el otro, es inexistente cualquier política vinculada a la centralización de contenidos de diferentes áreas de negocio del grupo mediático.

### 3.2 Rádio renascença (RR)

#### 3.2.1 Nivel organizativo

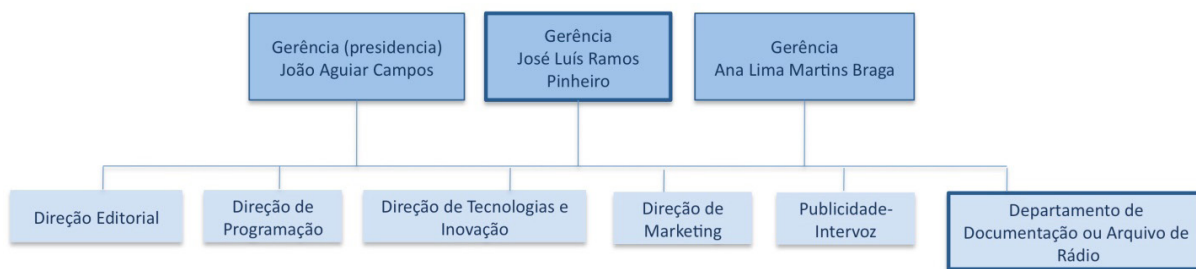
Rádio Renascença es una marca radiofónica portuguesa cuya programación se focaliza en contenidos informativos y de entretenimiento. Está gestionada por la Iglesia Católica a través del Patriarcado de

Lisboa y pertenece al grupo de comunicación Renascença Comunicação Multimedia R/Com, gestor, al tiempo, de las siguientes cadenas radiofónicas: RFM, Mega Hits, Rádio Sim e Intervoz.

La historia de Rádio Renascença está fuertemente vinculada a la historia del país: fue una de las primeras emisoras a nivel nacional, su nacimiento fecha de los años treinta del siglo que nos precede y se enmarca en un contexto de popularización radiofónica que sirvió como acicate para las acciones evangelizadoras de la Iglesia. Tuvo, además, un papel determinante en los acontecimientos que marcaron la historia de Portugal el 25 de abril de 1974 al ser micrófono de los insurrectos. Aun cuando fue ocupada en 1975 y vivió varios conflictos internos –en pugna por definir la estructura y las bases de la entidad (Ribeiro, 2001)–, fue la única radio no nacionalizada en el período revolucionario como se evidencia en el Decreto de Ley del 2 de diciembre de 1975 en el que se manifestaba la reestructuración y nacionalización de las emisoras radiofónicas de mayor alcance en Portugal.

Actualmente, Rádio Renascença, según los datos del estudio Breme Rádio, es líder de audiencia como consecuencia de un incremento ininterrumpido de seguidores que se disparó en las dos últimas décadas del siglo XX. Aunque las emisiones regulares comenzaron en 1937, fue en 1990 cuando se creó el Centro de Documentación que, pese a haber sufrido varios cambios en lo relativo a su alcance y prestaciones, actualmente se yergue como departamento estable, dependiente directamente de la gerencia de la empresa radiofónica. Se trata de un departamento unipersonal, aun cuando ha llegado a estar constituido por hasta cuatro trabajadores. Esto significa que el posicionamiento organizacional es el adecuado de acuerdo a los preceptos marcados como guía, pero la dimensión del departamento limita sus funciones.

Gráfico 2 - Posicionamiento organizacional del Departamento de Archivo de Rádio Renascença



Fuente: rr.sapo.pt y elaboración propia

### 3.2.2 Nivel de responsabilidad y alcance

Los pilares del modelo de gestión y archivo de contenidos se dividen en tres puntos: proceso documental, soporte tecnológico y recuperación y reutilización de contenidos.

En lo que respecta al proceso documental, Rádio Renascença también limita su actividad a los contenidos mediáticos o mediatizables. No obstante, en esta ocasión y a diferencia de RTP, el continuo de la emisión radiofónica se custodia únicamente como dicta la ley, un mes. El archivo permanente está compuesto por la selección de fondos que profesionales con capacidad de decisión, criterio de trascendencia informativa y editorialmente responsables en la empresa, anuncian al Centro de Documentación.

Todos los sonidos seleccionados por los responsables de redacción son transferidos al Centro de Documentación en formato Wave y con una breve catalogación –personaje, fecha, programa y tema genérico–. Es en el Centro de Documentación donde se transforman a formato MP3, se analizan, se aplican más niveles de

descripción a los contenidos, se indizan y se custodian en las bases de datos.

Los fondos que componen el archivo son de tipología sonora y textual. Para su gestión, el Centro de Documentación tiene dos *softwares*: una aplicación informática desarrollada internamente en el año 2013, que permite guardar documentos en PDF y MP3 y en la que se albergan los contenidos digitales retirados de la prensa nacional y del archivo sonoro; y una base de datos bibliográfica y musical creada en el año 2002 por una empresa externa (Doc Master), de acuerdo a las necesidades de la radio y que funciona como catálogo bibliográfico y musical, es decir, custodia la discoteca histórica y las monografías.

Por su parte, el acceso y reutilización de los fondos del archivo está vinculado con la naturaleza de las funciones que cada trabajador realiza dentro de la empresa: todos los trabajadores de R/Com tienen derecho a acceder a los contenidos de archivo *online*, pero solo aquellos que tienen responsabilidades sobre los contenidos de las emisoras pueden importar los datos a sus áreas de trabajo.



Tabla 2 - Resumen funcional de Rádio Renascença

<b>RÁDIO RENASCENÇA</b>	
Proceso documental	
Políticas de selección y custodia	Están condicionadas por el cumplimiento de los derechos de autor y conexos: solo se guardan en definitivo los contenidos seleccionados por los jefes de redacción, el continuo se custodia un mes.
Lenguajes controlados	Thesauro EuroVoc de la Unión Europea CDU adaptada.
Tipología de contenidos	Audio y texto.
Digitalización de fondos	En proceso. Comenzó en 2002 y se desarrolla con recursos técnicos y humanos internos a la empresa. Actualmente se está digitalizando el soporte papel y los cassetes de audio y DAT.
Herramientas tecnológicas	
Sistema de gestión de contenidos	Hay dos software: uno de creación interna para prensa y archivo sonoro; otro adquirido a la empresa Doc Master que funciona como catálogo bibliográfico y musical.
Implantación	Doc Master (2002) Herramienta interna (2013).
Vinculación con la redacción	No, dos software distintos y con formatos diferentes. Se accede al archivo a través de la intranet y los contenidos de entrada no se vinculan con el software de la redacción.
Acceso y recuperación	
Recuperación manual o automática	Automática
Perfiles de acceso interno a los contenidos	El acceso es universal a R/Com, la descarga está restringida por nombre de usuario y clave.
Canales de salida	No existe regulación al respecto, pero sí han comercializado o cedido contenidos para ocasiones especiales.
Seguridad y control de los fondos	
Sistema de seguridad	A través de un backup interno, gestionado por el equipo informático.
Copia legal	1 mes
Integración	
Integración de fondos mediáticos de la línea de negocio <i>online</i> y analógica	No
Integración de fondos mediáticos y de otras áreas de trabajo.	No
Revalorización de la gestión de contenidos	
Creación de contenidos por parte de los responsables del departamento	No

**Fuente:** elaboración propia

En lo que respecta a los procesos de integración:

- a) **Integración mediática:** Rádio Renascença custodia de forma centralizada los contenidos seleccionados por el personal responsable de su producción, así como la discoteca histórica –constituida principalmente por las obras en vinilo

que fechan de los inicios de la Rádio Renascença– y los contenidos textuales. No obstante, cada emisora del grupo R/Com gestiona su propia discoteca, es decir, los contenidos musicales están descentralizados. Por otro lado, aunque Rádio Renascença ha apostado por la integración de las redacciones *online*

y convencional, las bases de datos no son compartidas, existe un repositorio *ex profeso* destinado a custodiar los fondos del *web site*, como consecuencia de la especificidad de los contenidos multimedia, y en otra dimensión está el Departamento de Documentación.

- b) **Integración empresarial o corporativa:** no se ejecuta la centralización de contenidos de diferentes áreas de negocio en el mismo repositorio de datos. "El archivo del Centro de Documentación está constituido por los contenidos producidos por las radios y un conjunto de referencias, artículos de prensa y musicales que sirven de soporte a los contenidos emitidos por las marcas radiofónicas" (ANA ISABEL ALMEIDA, 10 de julio de 2015).

ambos casos analizados cuentan con modelos de gestión de contenidos que, bien priorizan el valor patrimonial de los fondos (RTP), bien se centran en la usabilidad de los mismos (Rádio Renascença). Sin embargo, los resultados coinciden en la ausencia de políticas de integración transversales que permitan aprovechar las posibilidades de un CMS único, repositorio de diferentes tipologías documentales, lo que redundaría en una unidad empresarial fragmentada, donde se duplican recursos económicos, técnicos y humanos.

La infraexplotación de la gestión de contenidos para la estrategia empresarial en lo relativo, por un lado, a la producción mediática y, por el otro, a la actividad organizacional, se ve amparada por la ausencia de normativas que uniformicen la gestión de fondos documentales radiofónicos en Portugal.

A modo de colofón, no se contemplan a corto plazo cambios sustanciales en los modelos de la gestión analizados, aun cuando RTP planea implementar la lógica de la televisión en la radio, digitalizando el archivo y mejorando el soporte informático radiofónico.

## 4 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Tras el estudio descriptivo, es posible concluir que, aunque con diferencias estructurales, organizativas y funcionales,

---

Artigo recebido em 05/07/2017 e aceito para publicação em 11/10/2017

---

### **THE RADIO FILE IN PORTUGAL: the Public Model and the Private Model**

**ABSTRACT** *Intangible assets are increasing its value as a competitive advantage in organizational management context. For mass media enterprises, their own contents are proof and source of their journalistic and business activities; for society, media contents are the reflect of its history. The aim of this work is to analyse the content management systems, as intangible and differential assets, of two Portuguese general broadcasting companies: RTP, as an example of public service radio and Rádio Renascença, as an example of private one. This research is based on case studies, in-depth interviews and non-participant observation. The results obtained indicate that radio broadcasting contents are not being put in value, since it was not possible to identify global strategic initiatives that allow to integrate and exploit the potential of content management neither for corporate activity nor for journalistic activity.*

**Keywords:** *Content Management. Information Management. Strategic Management. Radio Archive. Intangible Assets. Portugal.*

## REFERENCIAS

ARIZA, R. M. El archivo de la palabra de radio nacional de España. **Revista General de Información y Documentación**, v.14, n.2, p. 29-58, 2004

BECHMANN, A. Internet and Cross Media Productions: Case Studies in Two Major Danish Media Organizations. **Australian Journal of Emerging Technologies and Society**, v.4, n.2, p. 94-107, 2006

BUENO, E. La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. **Cursos de Verano**

- UCM-Eurforum. El Escorial, España, 24 de junio de 1999. Disponible en < [https://www.academia.edu/8013246/LA\\_GESTIÓN\\_DEL\\_CONOCIMIENTO\\_NUEVOS\\_PERFILES\\_PROFESIONALES](https://www.academia.edu/8013246/LA_GESTIÓN_DEL_CONOCIMIENTO_NUEVOS_PERFILES_PROFESIONALES) > Acceso: 20 de junio de 2017
- CARRILLO, M. V.; NUÑO, M. V. La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa. **El profesional de la Información**, v.19, n.2, p. 123-132, 2010
- CEBRIÁN, M. **La radio en la convergencia multimedia**. Barcelona: Gedisa, 2001
- CORREIA, S. Do insucesso do DAB à expansão online: a estratégia digital da rádio pública portuguesa. **Observatorio (OBS\*) Journal**, v.7, n.2, p. 161-181, 2013
- COX, A.; YEADON, J. (2002). Estrategias prácticas de gestión de contenidos. **El Profesional de la Información**, v. 11, n.6, p. 466-473, 2002 Disponible en <<http://dx.doi.org/10.1076/epri.11.6.466.15462>> Acceso: 3 de julio de 2017
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben**. Buenos Aires: Pearson Education, 2001.
- EÍTO, R. Madurez de la gestión de contenidos, ¿sinónimo de desgaste o de oportunidades? **El Profesional de la Información**, v.22, n.5, p. 377-380, 2013 <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.sep.03>
- EPIFÂNIO, N. M. Enquadramento legal dos arqutos audiovisuais e sonoros em Portugal. **Informação & Informação**, v.18, n.3, p. 222-237, 2013
- EPSTEIN, E. M. The Continuing Quest for Accountable, Ethical, and Humane Corporate Capitalism: An Enduring Challenge for Social Issues in Management in the New Millennium. **Business & Society**, v.38, n.3, p. 253-267, 1999
- FAUSTINO P. Tendências e dinâmicas do mercado dos media em Portugal. **Comunicação e Sociedade**, v.16, p. 177-212, 2009
- \_\_\_\_\_. RTP – Restructuring and Turnaround of a Public Service Broadcaster: Public Management with Private Attitude. **Journal of Media Business Studies**, v.5, n.3, p. 51-78, 2008
- FERNÁNDEZ-SANDE, M.; RODRÍGUEZ-BARBA, D.; RODRÍGUEZ-PALLARES, M. La gestión de contenidos como actividad estratégica en empresas de radiodifusión. Estudio de casos en la radio comercial española. **El profesional de la Información**, v.22, n.5, p. 392-298, 2013
- Ficha técnica. **RÁDIO RENASCENÇA**, 2015 Disponible en <<http://rr.sapo.pt/FichaTecnica.asp>> Acceso: 3 de julio de 2017
- Governo da sociedade. **RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL**, 2015 Disponible en <[http://www.rtp.pt/wportal/grupo/governodasociedade/regulamentos\\_pdf14.php](http://www.rtp.pt/wportal/grupo/governodasociedade/regulamentos_pdf14.php)> Acceso: 3 de julio de 2017
- HIDALGO-GOYANES, P.; LÓPEZ-DE-SOLÍS, I. Reutilización de imágenes de archivo en televisión: Derechos de propiedad y de uso. **El Profesional de la Información**, v.23, n.1, p. 65-71, 2014 doi:10.3145/epi.2014.ene.08
- JENKINS, H. Transmedia Storytelling. **MIT Technology Review**, v.15, 2003 Disponible en <<http://www.technologyreview.com/news/401760/transmedia-storytelling/>> Acceso: 23 de junio de 2017
- KISCHINHEVSKY, M. Compartilhar, etiquetar: Interações no radio social. **Comunicação, Mídia e Consumo**, v.11, n.30, p. 143, 2014
- LÓPEZ, N. La radio se transforma: nuevas tecnologías, nuevos hábitos y nuevos perfiles para el medio más cercano. En: ORTIZ SOBRINO, M.Á.; LÓPEZ VIDALES, N. (eds.). **Radio 3.0. Una nueva radio para una nueva era**. Madrid: Fragua, 2011. p. 15-40
- MALACKOWSKI, J. E.; FOSSEDAL, G.; GRZELAK, K. (17 de marzo de 2008). **Statement on Patent Reform Bill (SR 1145)**. Disponible en <[Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.27, n.3, p. 241-253, set./dez. 2017](http://www.docs.piausa.org/Malackowski/08-03-17-Statement-on-Patent-</a></p></div><div data-bbox=)

- Reform-Bill-Malackowski-et-al.pdf> Acceso: 3 de julio de 2017
- MARÇAL, S. P. **O arquivo da rádio da RTP: preservação do seu acervo.** (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2013
- MARTA, C.; ORTIZ, M. A. Gestión de los fondos documentales en Radio Nacional de España. **El Profesional de la Información**, v.22, n.5, p. 399-403, 2013
- MILLARD, D. CBC archives. **Reference Reviews**, v.17, n.3, p. 60-61, 2003
- NASEIRO, A. (2013). El archivo del diario "Pueblo". Un referente para la historia de la prensa en España durante el franquismo y la transición democrática. **Documentación de las Ciencias de la Información**, n.36, p.11-29, 2013
- NEWMAN, V. Redefining knowledge management to deliver competitive advantage. **Journal of Knowledge Management**, v.1, n.2, p. 123-132, 1997. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000004587>
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación.** México D.F: Oxford University Press, 1999
- NÚÑEZ, I. A. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. **Acimed: Revista Cubana de los Profesionales de la Información y la Comunicación en Salud**, v.12, n.3, 2004. Disponible en: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352004000300004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000300004)> Acceso: 3 de julio de 2017
- NUÑO, M. V., SÁNCHEZ, M. I.; AFUERA, Á. **Documentación en el medio radiofónico: Hacia un entorno digital.** Madrid: Síntesis, 2007
- PEARSON, T. A. Measurements and the knowledge revolution. **Quality Congress**, septiembre 1999 Disponible en <<http://search.proquest.com/openview/ea6bec74e40b140e477e066461485f8e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39817>> Acceso: 6 de abril de 2016
- PORTER, M. **Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de su desempeño superior.** México: Compañía Editorial Continental, 1996
- PORTUGAL. ASSAMBLEIA DA REPÚBLICA (2010). Lei 54/2010 de 24 de dezembro (Lei da Rádio). **Diário da República**, Lisboa, 248, Série 1ª. Disponible en: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2010/12/24800/0590305918.pdf>> Acceso: 3 de julio de 2017
- \_\_\_\_\_. Decreto-lei 63/85. **Código do direito de autor e dos directos conexos**, 1985 Disponible en: <[http://www.spautores.pt/assets\\_live/165/codigododireitodeautorcdadclei162008.pdf](http://www.spautores.pt/assets_live/165/codigododireitodeautorcdadclei162008.pdf)> Acceso: 3 de julio de 2017
- \_\_\_\_\_. Lei 50 de 24 de agosto. **Diário da República**. Lisboa, 199, Série A, 2004 Disponible en: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2004/08/199A00/56585665.pdf>> Acceso: 3 de julio de 2017
- PORTUGAL. MINISTÉRIO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, Decreto Lei nº 674C/75 de 2 de Dezembro. **Diário do Governo**, 278, Série I, 1975. Disponible en <<http://www.gmcs.pt/ficheiros/pt/decreto-lei-n-674-c75-de-2-de-dezembro.pdf>> Acceso: 3 de julio de 2017
- PORTUGAL. PRESIDENCIA DO CONSELHO DE MINISTROS. **Novas opções para o audiovisual**, 2002. Disponible en <<http://www.gmcs.pt/ficheiros/pt/novas-opcoes-para-o-audiovisual.pdf>> Acceso: 3 de julio de 2017
- Rádio no século XXI é coisa do futuro. **GRUPO MARKTEST**, 2015 Disponible en: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~18b8.aspx> (fecha de consulta 10 de julio de 2015)
- RIBEIRO, N. Momentos Marcantes na História da Rádio Renascença (1937 - 1987). **Revista Observatório da Comunicação**, n.4, pp. 97-112, 2001

- RODRÍGUEZ-MATEOS, D.; HERNÁNDEZ-PÉREZ, T.; MÉNDEZ-RODRÍGUEZ, E. Archivos y centros de documentación en la prensa local de la comunidad de Madrid/Local media archives in the region of Madrid. **Documentación de las Ciencias de la Información**, n.35, pp. 11-30, 2012
- RODRÍGUEZ-PALLARES, M. Propuesta conceptual de un modelo de gestión de contenidos y del conocimiento para la empresa radiofónica española. **Revista Española de Documentación Científica**, v.39, n.2, 2016. Disponible en < <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/930/1358>> Acceso: 3 de julio de 2017
- SCOLARI, C. A. **Narrativas transmedias: cuando todos los medios cuentan**. Barcelona: Deusto, 2013
- SENGE, P.M. **La quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente**. Barcelona: Granica, 1995
- SPENDER J.C.; GRANT R. M. Knowledge and the firm: Overview. **Strategic Management Journal**, v.17, número especial invierno, pp. 5-9, 1996
- STAKE, R. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata, 2007
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. **Strategic Management Journal**, 11, pp. 17-27, 1990
- Vaga de abril 2015 do Brème Rádio. **GRUPO MARKTEST**, 2015. Disponible en: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1ef4.aspx> (fecha de consulta: 10 de julio de 2015)
- VALENZUELA, M. C.; ECHENAGUSÍA, J. La gestión documental audiovisual de los archivos de televisión, estudio de caso en América Latina. **Biblios: Revista Electrónica De Bibliotecología, Archivología y Museología**, n.32, pp.1-13, 2008 Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16118981004>> Acceso: 3 de julio de 2017
- VILLAR, D. Hacia una televisión pública 2.0.: El Creative Archive de la BBC. **Comunicar: Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación**, n.25, 2005 Disponible en < <https://www.revistacomunicar.com/pdf/comunicar25.pdf>> Acceso: 3 de julio de 2017
- WIKSTROM, S.; NORMANN, R. **Knowledge and value: A new perspective on corporate transformation**. England: Routledge, 1994
- Fuentes personales:
- ANA ISABEL ALMEIDA. **Responsable del Centro de Documentación de Rádio Renascença**. (10 de julio de 2015).
- HILÁRIO LÓPES. **Dirección de Emisión y Archivo de RTP** (21 de abril de 2015).
- JOÃO PALMEIRO. **Presidente de la Associação Portuguesa da Imprensa** (16 de abril de 2015).
- JOSÉ LUIS RAMOS PINHEIRO. **Gerencia de Rádio Renascença** (16 de junio de 2015)