

## El liderazgo de TVE en tiempos de cambio: innovación y dirección frente a la liberalización (1982-1989)

**Pablo Berdón Prieto**

Universidad de Valladolid y Universidad Europea Miguel de Cervantes  

<https://dx.doi.org/10.5209/emp.98062>

Recibido: 20 de septiembre de 2024 / Aceptado: 26 de octubre de 2024

**ES Resumen:** Este artículo analiza la evolución de Televisión Española (TVE) desde la llegada de los socialistas al poder en diciembre de 1982 para responder al futuro advenimiento de los canales privados en 1989. Desde 1956, TVE había mantenido una situación privilegiada gracias al monopolio de las emisiones televisivas en España, pero, ante la inevitable llegada de la liberalización del mercado, tuvo que incorporar nuevas dinámicas, obligando a la cadena pública a reinventarse en diferentes campos para mantener su competitividad: estrategia de programación, estructura organizativa y medios técnicos. En este artículo se muestra cómo a través de las direcciones de José María Calviño, Pilar Miró y Luis Solana se fue trabajando en estas líneas. A través de una revisión de fuentes hemerográficas, archivísticas y bibliográficas, la investigación expone de qué forma se fueron introduciendo nuevas fórmulas programáticas. Además, se discuten algunos cambios estructurales, como la disminución de los mandos directivos. También se incide en las innovaciones técnicas que se produjeron: se pasó de contar con una administración analógica a convertirse en una organización informatizada. A pesar de estos cambios, el fin del monopolio trajo desafíos importantes para TVE, ya que tuvo que competir con nuevos actores con enfoques más comerciales y que gozaban de una estructura más ágil. Este estudio concluye que, aunque TVE se modernizó en estos años, las tensiones políticas y económicas, internas y externas, influyeron en su capacidad de competir eficazmente. Además, se subrayan los desafíos inherentes a la coexistencia entre medios públicos y privados en un mercado liberalizado.

**Palabras clave:** TVE, competencia, medios públicos, liberalización, España.

## ENG TVE's Leadership in times of change: innovation and management facing liberalization (1982-1989)

**Abstract:** This article analyzes the evolution of Televisión Española (TVE) since the arrival of the socialists to power in December 1982, in response to the impending arrival of private channels in 1989. Since 1956, TVE had maintained a privileged position due to its monopoly on television broadcasting in Spain. However, with the inevitable liberalization of the market, it had to incorporate new dynamics, forcing the public broadcaster to reinvent itself in various fields to maintain its competitiveness: programming strategy, organizational structure, and technical resources. This article shows how the leadership of José María Calviño, Pilar Miró, and Luis Solana worked along these lines. Through a review of newspaper, archival, and bibliographic sources, the research reveals how new programming formulas were introduced. Additionally, some structural changes are discussed, such as the reduction of managerial positions. Technical innovations are also highlighted, as the administration shifted from an analog system to becoming a computerized organization. Despite these changes, the end of the monopoly brought significant challenges for TVE, as it had to compete with new actors with more commercial approaches and more agile structures. This study concludes that, although TVE modernized during these years, internal and external political and economic tensions affected its ability to compete effectively, underscoring the inherent challenges of the coexistence between public and private media in a liberalized market

**Keywords:** TVE, competence, public media, liberalization, Spain.

**Cómo citar:** Berdón-Prieto, P. (2024). El liderazgo de TVE en tiempos de cambio: innovación y dirección frente a la liberalización (1982-1989). *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 30(4), 703-712 <https://dx.doi.org/10.5209/emp.98062>

## 1. Introducción

La televisión en España ha sido un reflejo del poder político desde su fundación en 1956 (Canosa, 2010, p. 342). Durante la dictadura franquista, Televisión Española (TVE) fue utilizada como un instrumento de propaganda estatal y reforzó los valores del régimen autoritario (Rueda, 2018). Tras la muerte de Franco y la transición democrática, TVE comenzó a desempeñar un papel crucial en la consolidación de la democracia, y su relación con el poder político se redefinió, aunque sin romper con sus orígenes como medio controlado por el Gobierno (Martín Jiménez, 2010).

Con la llegada al poder del PSOE en 1982, liderado por Felipe González, comenzó una nueva etapa reformista (Attard, 1984). TVE, siendo el medio de comunicación de mayor alcance en la época, se convirtió en una herramienta fundamental para el gobierno socialista en la promoción de sus políticas de modernización (Berdón-Prieto y Martín-Jiménez, 2020, p. 876). Asimismo, durante aquellos años, la demanda de una apertura del espacio audiovisual se hizo cada vez más fuerte por parte de los medios de comunicación privados, los anunciantes, los partidos políticos de la competencia e incluso por la propia ciudadanía (Centro de Investigaciones Sociológicas, 1983, p. 7). Tras largas sesiones parlamentarias, la Ley de Televisión Privada de 1988 marcó en el calendario el fin del monopolio de TVE y estableció el marco legal para la concesión de licencias a tres nuevos canales privados en 1989: Antena 3, Telecinco y Canal+ (Tijeras, 2005).

Esto significó un cambio radical en el panorama audiovisual del país<sup>1</sup> y de la situación del ente público. Durante más de tres décadas, TVE, que había sido el medio de comunicación más importante del país, llegó a recibir el 25 % de la inversión publicitaria nacional. Con la liberalización del mercado estaba obligada a adaptarse para sobrevivir en un entorno competitivo (Congreso de los Diputados, 1984a, p. 4525).

Para entender cómo TVE se preparó para su gran cambio, es necesario hacer un examen global: las innovaciones realizadas en su programación, los cambios en su estructura organizativa o las transformaciones en su desarrollo técnico durante esta transición televisiva. Estos elementos no solo reflejan la respuesta de la cadena a la inminente competencia, sino que también muestran cómo se manejó la relación entre la televisión pública y el poder político durante uno de los periodos más dinámicos de la historia de los medios en España (Laguna y Martínez, 2013). Este artículo se centrará en analizar estos tres aspectos fundamentales.

## 2. Estado de la cuestión

El proceso de liberalización del mercado televisivo en España ha sido ampliamente estudiado por investigadores de diversas disciplinas, como la comunicación, la historia y la sociología. Diversas publicaciones han analizado el impacto de la apertura del mercado en la estructura mediática, la programación televisiva, las políticas económicas y la relación entre medios y política. Una de las referencias

más destacadas es el trabajo de Bustamante (2006), quien analiza la evolución de la televisión en España desde sus orígenes. Bustamante sostiene que la liberalización constituyó un proceso inevitable en el contexto de la expansión democrática del país. Además, subraya que el fin del monopolio de TVE fue un reflejo de las políticas de desregulación de la Comisión Europea y el crecimiento del neoliberalismo.

Otro conjunto de investigaciones relevantes se centra en cómo la llegada de los tres canales privados alteró el panorama de contenidos y la estrategia programática de TVE. Pérez Mateos (2008) y Montero (2022) examinan cómo la irrupción de la competencia privada llevó a un cambio en el diseño de la parrilla de TVE, priorizando el entretenimiento y programas de alto impacto comercial.

La literatura también ha abordado la reorganización interna de TVE como respuesta a la inminente competencia. Gómez Montano (2005) destaca que se implementaron reformas que buscaban descentralizar las decisiones, fortalecer las delegaciones territoriales y hacer que la organización fuera más ágil y eficiente.

La política económica de TVE también es un tema recurrente en las investigaciones sobre la llegada de la televisión privada en España. Según Bustamante (1999), la introducción de la competencia privada afectó significativamente al modelo económico de TVE, que pasó de depender en gran medida de los anunciantes a una estrategia mixta que combinaba ingresos publicitarios con coproducciones y venta de derechos. Finalmente, varios estudios han explorado la relación entre los medios y la política durante el proceso de liberalización televisiva en España. Berdón-Prieto (2023) destaca cómo la evolución del mercado televisivo reflejó un cambio político más amplio en el país, relacionado con la vertiente pragmática de Felipe González.

## 3. Objetivo y metodología

Los estudios anteriores muestran la evolución de RTVE hasta la ruptura final del monopolio. Sin embargo, todos tienen un planteamiento parcial, sin tener en cuenta que el ente público era un órgano en el que las decisiones estaban interrelacionadas, ya que emanaban de la cúspide de una pirámide personalizada en la Dirección General (Berdón-Prieto y Martín Jiménez, 2020). Por tanto, es primordial ofrecer una visión integral desde el prisma de la política, y ese es el objetivo general de esta investigación.

Para ello, el presente artículo académico se basa en una revisión exhaustiva de diversas fuentes bibliográficas, hemerográficas y archivísticas para analizar cómo TVE respondió al desafío que representó la llegada de la televisión privada en España en 1989. El método empleado tiene un enfoque cualitativo y utiliza el análisis documental y el análisis histórico para proporcionar una comprensión integral de las transformaciones en TVE durante este período.

Desde el punto de vista bibliográfico, se ha revisado la literatura referente al objeto de estudio. Parte de ella ya se ha nombrado en el apartado anterior,

1 Se muestra necesario mencionar que, a partir de 1982, fueron surgiendo distintos canales autonómicos como TV3, ETB, TVG, Canal Sur, Telemadrid o Canal 9, que fueron implantándose en distintas comunidades autónomas. Algunos autores como José Luis Carreño consideran que su puesta en marcha ejerció de ariete para la ruptura total del monopolio público estatal (2021).

pero es necesario mencionar obras como la que coordinó Julio Montero (2018) en la que estudia en profundidad la programación del marco de estudio. Desde la óptica de la política, cabe destacar también la tesis doctoral de Pérez Ornia (1987), centrada en cómo los socialistas fueron integrándose en la estructura de RTVE y tomando la batuta de la política televisiva; los volúmenes de Justino Sinova, en los que muestra los vasos comunicantes de la política y el ente público, y, por último, algunas de las publicaciones firmadas por trabajadores de la empresa (Campo Vidal, 1985; Íñigo, 2013; Martín Medem, 2007; Martínez, 2022; Martínez Soler, 2022; Muñiz, 1995; Muñoz, 1990). También se han revisado otras obras de cargos políticos de la época como Alfonso Guerra (2006), Julio Feo (1993), el que fuera secretario general de la Presidencia del Gobierno, o las memorias de Eduardo Sotillos (2002).

El papel de la prensa periódica fue clave durante esta época ya que estaba directamente interesada en lo que ocurría con su principal competencia: la televisión. Se ha realizado un vaciado exhaustivo de todas las noticias que hacían referencia a TVE en los dos diarios más importantes de la época según su tirada: *El País* y *ABC*. Además, se ha buscado información adicional en *La Vanguardia*. También se han consultado todos los números de las revistas especializadas: *Tele-radio*, *Supertele* y *Teleprograma*.

Desde la óptica de la política, tienen mucha importancia los diarios de sesiones de la Comisión de Control de RTVE en el Congreso de los Diputados. Este órgano parlamentario se convirtió en el foro principal de discusión político-televisiva del país. Desde el interior de RTVE, el Consejo de Administración, formado por una representación de los partidos políticos del Parlamento, también es esencial para conocer cómo se desarrollaban las distintas políticas del ente. En este caso, no se ha podido acceder a las actas, pero sí a un resumen de los acuerdos que se tomaron en cada reunión. También se ha tenido en cuenta la visión de los propios sindicatos, que dejaron claros sus posicionamientos a través de sus hojas mensuales. Con toda esta variedad de fuentes, se ha hecho un análisis crítico desde un planteamiento histórico-político que ha permitido elaborar unas líneas generales de las innovaciones que fue implementando el ente público con el objetivo de estar lo mejor posicionado posible frente a Antena 3, Telecinco y Canal+.

La centralidad de la política en el desarrollo de este modelo televisivo en concreto dirige inevitablemente esta investigación hacia la corriente de pensamiento de la Economía Política de la Comunicación, la cual centra su interés en las relaciones de poder establecidas en el entorno de los medios masivos (Mosco, 1998). Con este planteamiento, se ha partido de la hipótesis de que la evolución de TVE entre 1982 y 1989 demuestra que las decisiones de modernización y reestructuración de la cadena estuvieron condicionadas en gran medida por los intereses políticos del gobierno socialista, lo que afectó negativamente su capacidad de adaptarse plenamente al nuevo escenario de competencia con los canales privados.

#### 4. Innovaciones estructurales en una TVE amenazada por la ruptura del monopolio

Con la llegada de José María Calviño a la dirección de TVE en 1982, se implementaron reformas significativas en la estructura de la cadena pública, enmarcadas en el contexto del nuevo gobierno socialista liderado por Felipe González. Calviño era consciente de la necesidad de modernizar la televisión pública y hacerla más eficiente (*He buscado los mejores profesionales independientemente del carné*<sup>2</sup>, 14 de diciembre de 1982), pero encontró resistencias dentro de la propia organización. Uno de los pilares de su gestión fue la política de reducción de personal, que, aunque se centró en disminuir las jefaturas dentro de TVE (Pérez Ornia, 8 de diciembre de 1982), fue recibida con críticas por parte de los sindicatos, ya que se publicaron comentarios de Calviño en los que señalaba a la profesionalidad de los trabajadores (Comisiones Obreras RTVE, 1982a).

La influencia política también se notó de manera directa en los cambios estructurales que Calviño implementó. El nombramiento de personas cercanas al PSOE –entre los que se encontraban Julio Bernárdez y José Carlos Arévalo, los directores en funciones y adjunto de *El Socialista*, respectivamente– crispó a la oposición política (Congreso de los Diputados, 1983a, p. 250). El director general también incentivó la entrada de mujeres a los puestos directivos por primera vez: Clara Isabel Francia, como directora de TVE-2, y Asunción Valdés, como directora del TD-1 (*Comienzan en TVE los nuevos informativos del fin de semana*, 19 de febrero de 1983; Fort, 18 de febrero de 1983).

Otra de las reformas estructurales más importantes impulsadas por Calviño fue la creación de un nuevo organigrama que omitiera las delegaciones territoriales. Tan solo nombró la catalana, bajo la dirección de Tristán la Rosa, que se mantuvo en el cargo menos de dos semanas (*Tristán La Rosa, delegado de RTVE en Cataluña dimite al conocer su presunta implicación*, 9 de febrero de 1985). Este movimiento de concentración del poder, oficialmente, buscaba ahorrar costes, aunque al mismo tiempo limitaba la toma de decisiones por parte de los equipos regionales (*El Consejo Asesor de RTVE en Andalucía exige su delegado territorial*, 20 de enero de 1985).

Tampoco nombró a los consejos asesores de las tres sociedades que formaban RTVE (TVE, RNE y RCE). En este caso fueron los sindicatos los que protestaron abiertamente exigiendo su puesta en marcha. Y es que este órgano les proporcionaría un mayor poder de presión en las decisiones ejecutivas (Comisiones Obreras RTVE, 1982b).

En cuanto a la estructura de los informativos, fueron José Luis Balbín, Enrique Vázquez y Enric Sopena los encargados de configurar cómo iba a trabajarse en las redacciones. Hubo una clara evolución hacia la simplificación de estas que la oposición interpretó como una maniobra de control de los contenidos (Congreso de los Diputados, 1985, p. 8407). En la etapa del director de *La Clave*, se impuso una estructura con cinco directores distintos del *Telediario*. Cuando concluyó el período «calviñista», Enric Sopena había

2 Todos los textos periodísticos publicados originariamente sin firma se citan en este artículo por el título y la fecha, según marca APA 7ª edición.

establecido una dirección unificada con secciones y jefes de área, encargados de todas las ediciones de los programas informativos (*Comienzan en TVE los nuevos informativos del fin de semana*, 19 de febrero de 1983; RTVE, 1987, p. 238)

Uno de los objetivos principales de la reestructuración fue aligerar una entidad excesivamente burocratizada. No obstante, debido a las maniobras pro-socialistas que había emprendido Calviño en sus nombramientos, se interpretó como una estrategia de control del poder televisivo. Aparecieron fricciones con parte del personal, que percibían una pérdida de autonomía operativa.

Tras el aterrizaje de Pilar Miró en la dirección de RTVE en 1986, la cadena pública experimentó un cambio significativo, especialmente en el ámbito técnico y artístico. Miró, una reconocida cineasta, aportó una visión distinta a la dirección del ente público. Pretendía mejorar la calidad de los contenidos que ofrecía TVE y modernizar los equipos técnicos al precio que fuera necesario. Por ello, incluyó un nuevo cargo: la Dirección de Producción (*Pilar Miró renueva el equipo directivo de RTVE*, 23 de octubre de 1986) y nutrió su equipo directivo con jóvenes talentosos como el secretario general, Hilario Fernández, con 35 años; el director económico-financiero, Ángel Turrión, con 33 años; o su director de gabinete, Carlos María Ortiz Bru, con 32 años recién cumplidos (RTVE, 1988, p. 23). Este esfuerzo por modernizar en todos los sentidos RTVE fue clave para intentar posicionarse como un referente en la producción televisiva, pero también provocó que hubiera que ahorrar costes continuando con la labor de reducción de cargos directivos que había comenzado Calviño. Miró eliminó las direcciones de TVE-1 y TVE-2 al considerar que Jesús Martín, director de la sociedad TVE, era capaz de asumir sus funciones.

A nivel informativo, Pilar Miró tenía la labor de mejorar la imagen que habían dejado los tres directores de la etapa anterior. Por ello, confió esta labor a Julio de Benito. La cineasta consideraba al periodista como un profesional «leal» (*Julio de Benito, jefe de los Servicios Informativos de TVE*, 28 de octubre de 1986). De Benito volvió a implementar la figura de los directores de informativos, pero mantuvo la de los jefes de área, dando «medio» paso atrás a la última reforma de Sopena (Pérez Ornia, 6 de enero de 1987). Gracias a este cambio mejoró la independencia de los telediarios, pero desde el PSOE presionaron para que se volviera a un respaldo al Gobierno sin ambages. Miró acabó cediendo y terminó obligando a su director de Informativos a cesar a su propio hermano, Luis de Benito, que dirigía el TD-2, por no seguir una orden directa (García Gómez, 3 de septiembre de 1988). Estos acontecimientos volvieron a poner en entredicho cualquier tipo de evolución democrática de TVE. Miró también intentó solucionar el centralismo estructural de Calviño. Para ello, encontró la fórmula de designar a los delegados territoriales sin que supusiera un descontrol económico: nombrar con este cargo a los directores de las distintas sociedades en cada comunidad autónoma (Álvarez, 3 de agosto de 1987).

A nivel estructural, la directora general implementó una serie de cambios en las áreas de producción y programación orientados a mejorar la coordinación entre los departamentos. Estos cambios no solo

buscaban mejorar la calidad de la producción, sino también eliminar las duplicidades en las áreas administrativas. Pese a este intento por la modernización, la mano negra de la política seguía estando muy presente en el día a día de RTVE e impedía que TVE pudiera posicionarse como una referencia a nivel de producción de calidad y de neutralidad política.

Tras la abrupta salida de Pilar Miró, provocada por el enfrentamiento directo con sus compañeros de partido (Muñoz, 1990, pp. 101-103), el nombramiento de Luis Solana en 1989 coincidió con un momento crítico para la televisión pública española: la inminente puesta en marcha de los canales privados. Además, la legislatura estaba cerca de concluir y, por tanto, su mandato iba a ser breve. El descrédito con el que contaba TVE en esos años y la poca estabilidad de los cargos provocaron que la alta dirección de RTVE no se cerrara hasta dos meses después de su llegada (*Solana completa su equipo directivo con Miguel Miaja Fol*, 2 de marzo de 1989). Consciente de que la amenaza de la ruptura del monopolio era una realidad, Solana implementó una serie de reformas quirúrgicas orientadas a hacer que la cadena fuera más competitiva. El director general promovió una descentralización de la gestión casi total. Buscó darle más autonomía a RNE y TVE con el fin de que pudieran responder de manera más rápida y eficaz a las demandas del mercado y del público. En sus propias palabras, el nuevo director general quería que la dirección general funcionara como un *holding* que se encargara únicamente a la «definición política, empresarial y de vigilancia de cuentas» (Congreso de los Diputados, 1989a, p. 13769)

Las reformas de Solana también incluyeron una reorganización de las áreas económicas. Se unificaron todas en una Dirección Comercial bajo la batuta de David Nogueira Rivera. Con la puesta en marcha de este nuevo comité de dirección, Solana presentó un aparato directivo un 30 % más ligero que el que había heredado de Miró (RTVE, 1989, p. 24). En el capítulo de los informativos, Luis Solana y su director, Diego Carcedo, mantuvieron el formato que había establecido Julio de Benito.

Entre 1982 y 1989, TVE vivió un período de importantes transformaciones estructurales. Durante esos años, se implementaron varias reformas que buscaban modernizar la cadena pública, mejorar su eficiencia y prepararla para enfrentar los retos de un mercado televisivo en proceso de liberalización. Uno de los principales cambios fue la reducción de jefaturas y plantillas, con el objetivo de aligerar la burocracia y recortar gastos, lo que generó tensiones con los sindicatos, que consideraban estas medidas una amenaza para la estabilidad laboral. A nivel informativo, cada director de informativos buscó nuevas fórmulas para las redacciones, pero todas pretendían simplificar la estructura. Finalmente, en el contexto de la llegada de los canales privados, se descentralizó la gestión, se reorganizaron las áreas económicas y se priorizó la captación de los ingresos publicitarios. Todos estos cambios tenían en mente la futura llegada de las cadenas privadas. No obstante, el peso de la política en las decisiones y en sus consecuencias limitó el margen de acción de las distintas direcciones.

## 5. La evolución técnica de un transatlántico de once mil trabajadores

Cuando los socialistas llegaron a TVE, el ente público no contaba con un sistema informatizado de contabilidad. Ante esta situación alejada de la administración moderna que quería implantar el PSOE de Felipe González, José María Calviño enfocó su mandato en «evitar que sobre las ruinas de la radiotelevisión pública se construya la privada» (*He buscado los mejores profesionales independientemente del carné*, 14 de diciembre de 1982). Impulsó un plan de modernización que priorizaba la eficiencia operativa y la reducción de costes. Uno de sus mayores avances fue la implementación del Plan Integral de Mecanización Informática (PIMI), que llegaba para «poner orden» en los números del ente y aportar dos nuevos criterios de gestión: el de explotación, destinado a los superávits de RTVE, y la contabilidad analítica, para conocer el precio real de cada minuto emitido (Congreso de los Diputados, 1983a, p. 219). Este último criterio permitiría la aplicación de razonamientos económicos a la hora de poner en marcha o cancelar proyectos, algo que fricciona con la concepción de servicio público, pero que es tremendamente útil en un sistema competitivo como el que se avecinaba. Este proyecto necesitó un tiempo para ponerse en marcha. Hasta enero de 1985 no comenzó a funcionar una de las patas de este PIMI: el Sistema de Información Económica (SIE), que estableció las bases para una contabilidad más transparente (Congreso de los Diputados, 1984c, p. 8164).

Siguiendo con la pretensión de clarificar las cuentas, Calviño también apostó por los audímetros para sustituir a los paneles de aceptación de programas. Con este avance, los anunciantes podrían pagar sus campañas basándose en parámetros cuantitativos y no cualitativos (Congreso de los Diputados, 1983b, p. 3557). Tras varias prospecciones, comenzaron su periodo de pruebas en junio de 1986, con la puesta en marcha de 150 aparatos (Pérez Ornia, 22 de julio de 1986).

Pero no todas las novedades en la etapa calviñista tenían el objetivo de cumplir con las auditorías o los anunciantes. La llegada del teletexto y de la televisión por satélite tenían el fin de ampliar el servicio público que se estaba prestando hacia los estándares del resto de cadenas de la Unión Europea de Radiodifusión. En el caso del teletexto, se barajaron dos sistemas: uno inglés (UK) y otro francoalemán (ANTIOP) (Congreso de los Diputados, 1984b, p. 7257). Finalmente se impuso el sistema británico y, a partir de 1986, se comenzó a utilizar progresivamente (RTVE, 1987, p. 261). Fueron más difíciles los avances en el tema del satélite, pues se trataba de una decisión que dependía del Ejecutivo como responsable del espacio radioeléctrico (Congreso de los Diputados, 1984c, p. 8163). Se acabó llegando a una solución provisional: utilizar dos transpondedores del satélite europeo EUTELSAT a través de una estación construida por Telefónica (Monje Ciruelo, 4 de mayo de 1986).

Pilar Miró asumió la dirección de TVE en 1986 con una visión muy distinta a la de su predecesor, como se ha comentado anteriormente. Uno de sus primeros pasos fue la modernización de los equipos de grabación y los estudios de televisión, una labor que

no había realizado Calviño y que había supuesto la descapitalización de algunas instalaciones de TVE (*Miseria tras el telón*, 27 de octubre de 1986). Según ella, a su llegada a finales de 1986 era necesario invertir 7935 millones de pesetas en redes y equipos (Congreso de los Diputados, 1986, p. 2113).

Siguiendo su plan, Miró quería dar un paso más en la capacidad de producción de TVE. Para ello aprovechó una compra que había hecho su predecesor: los Estudios Bronston. La cineasta invirtió más de 1.000 millones en dotar del equipo necesario a estos antiguos estudios de cine para que se convirtieran en un centro de producción al servicio del ente y dejar de depender de la disponibilidad de los Estudios Roma, que eran propiedad de Silvio Berlusconi (Benedicto, Fernández y Weinberg, 25 de mayo de 1987).

Para multiplicar la producción de TVE, Miró quiso aprovecharse de los grandes centros territoriales de Barcelona y Canarias, a los que permitió que produjeran programas propios y exclusivos para sus desconexiones territoriales. De esta forma, se incentivaría que los estudios fueran explotados y hacer competencia a las televisiones autonómicas (RTVE, 2021).

En términos de gestión financiera, Miró se enfrentó a retos importantes. Heredó un ente público que, aunque saneado económicamente, se encontraba descapitalizado en términos de infraestructura y equipos. No obstante, la implementación del SIE bajo el mandato de Calviño facilitó a Miró un mejor control contable de RTVE, lo que le permitió realizar inversiones para revertir la descapitalización y fortalecer la capacidad productiva de la cadena.

El último director general del monopolio, Luis Solana, no tuvo tiempo ni capacidad de implantar grandes innovaciones que mejoraran la situación del ente público frente a la competencia, pero su medida estrella estuvo directamente dirigida a competir con las privadas. Solana quería convertir a RTVE en una sociedad anónima que se desligase de los Presupuestos Generales del Estado. De esta forma, tendría mucha más capacidad competitiva y de negociación, ya que sus límites no iban a estar predefinidos por las leyes presupuestarias (*Luis Solana aboga por convertir TVE en sociedad anónima*, 4 de julio de 1989). Aunque este cambio no se materializó, reflejaba la visión de Solana de transformar a TVE en una cadena independiente. El director general encontró enfrente tanto a la oposición, que consideraba que TVE debía enfocarse exclusivamente en contenidos informativos y culturales (Congreso de los Diputados, 1989b, pp. 13929-13930), como a los sindicatos, que rechazaban esa comercialización del ente (*Los trabajadores de RTVE podrían ir a la huelga tras el cese de las negociaciones con la empresa*, 14 de mayo de 1989).

A lo largo de estos siete años, TVE vivió una profunda transformación bajo las gestiones de Calviño, Miró y Solana. Aunque cada uno de estos directores generales adoptó enfoques diferentes, sus innovaciones compartieron un objetivo común: modernizar TVE y adaptarla a los desafíos de un entorno audiovisual en transformación. Si bien algunos de estos cambios generaron tensiones internas y no siempre alcanzaron sus objetivos, sentaron las bases para una cadena pública más eficiente y competitiva, aunque los retos de la competencia con los canales

privados seguirían siendo un desafío significativo en los años posteriores.

## 6. De la televisión del servicio público a El precio justo

Con la llegada del PSOE al poder en 1982, se vislumbraban cambios significativos en la programación de TVE. En el programa electoral del PSOE de 1979, ya se proponía una televisión con un mayor sentido de servicio público que promoviera «el enriquecimiento moral, cultural y estético de la persona y reflejara fielmente el pluralismo social y la diversidad» (Grupo Socialista de Radio y Televisión, 1979). La gestión de José María Calviño como director general estuvo influenciada por esta promesa y por la de dejar de lado la propaganda partidista (De Diego, 10 de diciembre de 1982), pero el resultado no fue el esperado.

El director general se encontró con un esquema de programación que había sido, en su opinión, colonizado por contenidos de baja calidad, especialmente de series norteamericanas (Martín Jiménez, 2018, p. 334). Por ello, uno de sus primeros objetivos fue reorientar la parrilla hacia programas que reflejaran la identidad cultural española, con énfasis en producciones propias y coproducciones. A pesar de su intención de cambio, la carencia de títulos disponibles y la necesidad de rentabilizar los programas heredados del equipo anterior dificultaron el arranque de su estrategia (*¿Para cuándo el cambio?*, 26 de febrero de 1983).

La dirección de programación de Gómez Redondo comenzó a introducir ajustes, entre los que destacaron la reposición de series españolas como *Cañas y Barro* o *Fortunata y Jacinta* y la eliminación de programas considerados «banales» (Moliner, L. (21 de mayo de 1983)). En su lugar, se introdujeron títulos más afines a la ideología socialista, como *Memoria de España*, para rescatar una «memoria histórica cercenada por un régimen de mordaza» (Hernández, 29 de abril de 1983), así como producciones de corte cultural y documental como *La noche del cine español* o *La caja de los ritmos (Puntualizaciones sobre el cambio)*, 11 de marzo de 1983).

La programación bajo la dirección de Calviño quiso crear un equilibrio entre entretenimiento y educación. Quizás el paradigma de esta concepción fue el programa infantil *La bola de cristal*, dirigido por Lolo Rico. El espacio disfrazaba un profundo trasfondo didáctico en personajes animados. Para la historia televisiva quedó la conciencia ecológica o feminista que impregnaba a la audiencia más joven y la crítica al capitalismo que hacía la famosa bruja Avería (*Entretiene algo más...*, 15 de octubre de 1984). Otra de las novedades fue *La huella del crimen*, bautizada como «la serie del cambio» al ser la primera que se gestó, realizó y emitió durante el mandato de Calviño. Este proyecto fue encargado a Pedro Costa, cronista del diario de sucesos *El caso* durante los años 70. En cada uno de los capítulos participaron intérpretes de la talla de Carlos Larrañaga o Carmen Maura (Pérez Ornia, 31 de marzo de 1985). Además, se introdujeron cambios importantes en los programas informativos. Se crearon nuevos formatos como *Punto y aparte*, presentado por Manuel Campo Vidal, que incorporaba entrevistas y debates sobre temas de actualidad (*Manuel Campo Vidal: «Punto y aparte»*, 6 de enero

de 1986). Esta transformación buscaba profundizar en la cobertura informativa y hacerla más accesible para los espectadores.

Todos estos cambios plantearon una nueva televisión a los españoles. Con producciones menos espectaculares que aquellas a las que estaban acostumbrados y con programas más aleccionadores. Esto provocó que la crítica, salvo casos concretos, no fuera positiva, ya que pesaba el peso político y el tono propagandístico por encima del entretenimiento, que a fin de cuentas era lo que buscaban los telespectadores.

La entrada de Pilar Miró como directora general en 1986 marcó un cambio en la orientación de la programación. Miró no quiso abandonar la creación de programas culturales y educativos que seguían el modelo de servicio público propuesto por el PSOE, pero prestó una mayor atención al entretenimiento. Al contrario que su predecesor, Pilar Miró tenía un posicionamiento a favor de la televisión privada y, por tanto, a un modelo más comercial de TVE (*Pilar Miró critica la gestión global de Calviño y considera necesaria la televisión privada*, 27 de noviembre de 1986).

El principal problema de la cineasta era que para implantar ese modelo necesitaba un recurso muy limitado: tiempo. Por ello, durante los primeros compases de su mandato tuvo que convivir con la herencia recibida por José María Calviño mientras se hacía posible un paradigma televisivo más preparado para la competencia (*Que se tomen el tiempo necesario...*, 23 de febrero de 1987). En ese tiempo, Miró experimentó con los cambios de horarios. Impactó el resultado que consiguió con el mítico concurso *Un, dos, tres*, que pasó de la noche de los viernes a la del lunes y logró que la audiencia se triplicara en el *prime time* de este día (García Gómez, 13 de abril de 1987).

Hubo que esperar hasta 1988 para que el equipo de Miró presentara un proyecto acorde con sus ideas. Entre sus medidas estuvo la de apostar por la televisión ininterrumpida los fines de semana (*Pilar Miró volverá a comparecer ante el Consejo de Administración*, 9 de diciembre de 1987). En cuanto a los espacios televisivos, destacaron fórmulas de entretenimiento como *El precio justo*, un programa que provocó la modificación de la normativa publicitaria (*«El precio justo», con problemas de arranque*, 22 de febrero de 1988). Quizás influida por el gran éxito que había conseguido con el cambio de horario del programa de Chicho Ibáñez Serrador, la fórmula de los concursos se impuso, ya que en esta rejilla aparecieron también *El tiempo es oro*, *Juego de Niños*, *La hora de TPT*, *Si lo sé no vengo* y *3x4*. Asimismo, Miró apostó muy fuerte por las retransmisiones deportivas. La coincidencia de varios de estos eventos llegó a provocar que entre el 11 y 12 de junio de 1988 se pudieran ver 20 horas de deportes en la TVE-2 (García Gómez, 10 de junio de 1988).

Estos cambios no fueron bien recibidos por los políticos de distinto signo. Para la directora general, el problema estaba en que TVE había pasado de ser excesivamente tediosa a dedicarse al ocio y había sorprendido el cambio (Congreso de los Diputados, 1988, pp. 8732-8733). Críticos televisivos, en cambio, veían en este proyecto un plan mucho más profundo, el de acercarse a la televisión comercial de los futuros canales privados:

El equipo Miró parece acercarse a su objetivo buscado de ofrecer una programación competitiva, similar a la que suelen emitir los canales privados comerciales. Televisión Española hace ahora, en sus horas de mayor audiencia, una auténtica programación de televisión privada convencional. Sólo falta saber quién va a hacer ahora televisión pública en España (Conteras, 10 de noviembre de 1987).

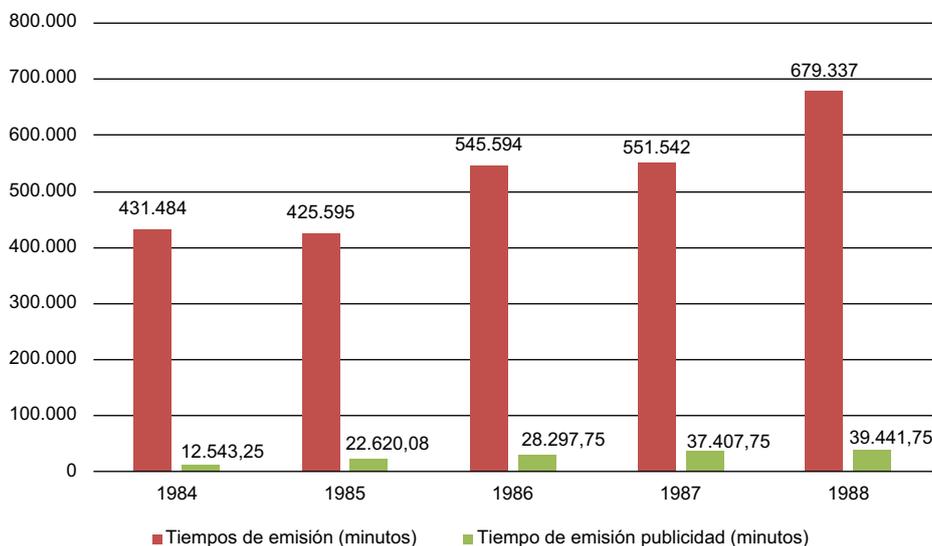
La salida de Pilar Miró, en enero de 1989, no permitió a la cineasta presentar las primeras series de producción propia que había diseñado. No obstante, este trabajo no fue en vano ya que fue aprovechado por su sucesor, Luis Solana. El nuevo director general no tenía ningún tipo de conocimiento profesional sobre programas televisivos, así que decidió no llevar a cabo ninguna revolución en los contenidos y compartir los principios de «calidad y competitividad» que había seguido Miró (Conteras, 4 de febrero de 1989). Destacaron en esta época los estrenos de *El mundo de Juan Lobón*, *El Olivar de Atocha* y, sobre todo, *Juncal* (Bagnet Herms, 4 de marzo de 1989).

Poco a poco, Luis Solana fue perfilando aún más TVE hacia una posición inmejorable para la ganar la batalla por la publicidad que comenzaría a partir de diciembre de 1989. TVE-2, que históricamente había sido un canal complementario, se sumó a la ola del entretenimiento moviendo los concursos allí (*TV2 emitirá «El precio justo» los domingos por la tarde a partir del próximo 5 de noviembre*, 14 de septiembre

de 1989) y TVE-1 dio el paso definitivo hacia el entretenimiento incluyendo programas más típicos de los años 90 como *Tribunal Popular*, un formato de *infotainment* en el que personajes famosos se sometían a juicios ficticios («*Tribunal popular*», un *juicio sobre un tema de interés sustituirá en agosto a «El precio justo»*, 30 de mayo de 1989), o *Pero, ¿esto qué es?*, un programa de variedades para la noche de los viernes compuesto por espectáculos de humor, actuaciones musicales y algunos contenidos con un tono erótico (*«Pero, ¿esto qué es?», un espacio de humor para la noche de los viernes en TVE*, 20 de mayo de 1989).

A pesar de que las rejillas de TVE estuvieron altamente influidas por los distintos planteamientos de los tres directores, el espíritu comercial fue una constante durante toda la época. Según los datos de los propios anuarios del ente público, entre 1984 y 1988 los minutos totales de programación aumentaron en un 57,44 %, un porcentaje que nada tiene que ver con el 214,45 % de crecimiento del tiempo en pantalla de los anuncios publicitarios (Gráfico 1). En definitiva, TVE evolucionó desde un enfoque más ideologizado hacia un modelo más comercial, adaptándose a las exigencias del mercado televisivo. Cada director general contribuyó de manera distinta a la modernización de la cadena, implementando nuevas fórmulas y formatos que, aunque criticados en algunos casos, posicionaron a TVE como un competidor sólido ante la llegada de la televisión privada.

Gráfico 1. Evolución del número de minutos de programación general y publicidad en TVE (1984-1988).



Fuente: elaboración propia a partir de RTVE (1985; 1989).

## 7. Discusión y conclusiones

La evolución de Televisión Española (TVE) entre 1982 y 1989, bajo las direcciones de José María Calviño, Pilar Miró y Luis Solana, estuvo marcada por una serie de transformaciones estructurales, programáticas y técnicas que reflejan los esfuerzos por modernizar la cadena pública en respuesta a la inminente liberalización del mercado televisivo –un proceso que fue inevitable, tal como sostienen investigadores como Bustamante (2006)–. Sin embargo, la hipótesis

planteada en este estudio (que las decisiones de modernización y reestructuración de TVE estuvieron fuertemente condicionadas por los intereses políticos del gobierno socialista) se confirma en gran medida al analizar los resultados obtenidos durante este periodo.

En el plano organizativo, las reformas implementadas por Calviño y Miró, como la reducción de jefaturas, la descentralización parcial y la informatización de los sistemas de gestión, fueron medidas

necesarias para la modernización, pero estuvieron lejos de ser suficientes. Las luchas internas entre el personal y las influencias políticas socavaron en buena medida estos esfuerzos. La innovación técnica, aunque necesaria, fue lenta, y las reformas programáticas fueron recibidas con escepticismo tanto por la audiencia como por la clase política, lo que debilitó el posicionamiento competitivo de TVE frente a las cadenas privadas que estaban por llegar.

En cuanto a la capacidad técnica y organizativa de TVE, también se vieron reformas, pero las tensiones políticas influyeron negativamente en su capacidad de adaptarse eficazmente a un entorno competitivo, que culminó con la llegada de los canales privados en 1989. La injerencia del gobierno socialista se hizo palpable en la toma de decisiones clave, como la designación de cargos directivos afines al partido que continuaran posicionando a TVE como un vehículo de propaganda gubernamental. Esto no solo limitó la independencia operativa de la cadena, sino que también comprometió su capacidad de responder de manera ágil a las nuevas dinámicas del mercado, en las cuales los canales privados eran más flexibles y comercialmente orientados.

Por otro lado, se han evidenciado los intentos de TVE por adaptar su programación a las nuevas demandas del mercado, tal y como han descrito Pérez Mateos (2008) o Montero (2022). Si bien supusieron una clara evolución respecto a la era franquista y la época de la Transición, no lograron consolidarse como una alternativa efectiva frente a la oferta más comercial y orientada al entretenimiento de los nuevos canales. La tendencia hacia una televisión ideologizante, promovida especialmente bajo la dirección de Calviño, chocaba con las expectativas de una audiencia cada vez más acostumbrada a la oferta más ligera y espectacular que los canales privados pronto ofrecerían. En este contexto, la hipótesis se acepta parcialmente. Aunque TVE se modernizó en aspectos clave, la influencia política y las luchas internas limitaron su capacidad de adaptarse plenamente a la competencia con los nuevos canales privados.

Estas reflexiones muestran transversalmente una de las tensiones que más afecta a los medios públicos en la actualidad: el equilibrio entre la función de servicio público y la necesidad de operar en un mercado audiovisual altamente competitivo. Por un lado, su tipología implica ofrecer contenidos educativos, culturales y pluralistas, alejados de la lógica comercial que prioriza el entretenimiento y los altos índices de audiencia. Este modelo busca garantizar que la programación contribuya al desarrollo cívico de la sociedad y refleje su diversidad, aunque existe una sombra continua de dirigismo político. Sin embargo, en un mercado televisivo dominado por canales privados que dependen de la publicidad y las audiencias masivas, los medios públicos enfrentan una creciente presión para adaptarse a estas dinámicas competitivas.

Esta situación plantea un dilema complejo: para sobrevivir en un entorno comercializado, las cadenas públicas deben captar audiencias suficientes, lo que a menudo las empuja a adoptar contenidos más ligeros y orientados al entretenimiento que alejan de su misión original. En consecuencia, el riesgo es que las cadenas públicas, en su esfuerzo por

mantenerse competitivas, pierdan su carácter distintivo como garantes de la pluralidad y el interés general, de modo que comprometan su independencia y su función de servicio público.

En España, la propia legislación que alumbró a la actual Corporación RTVE aviva más el debate. En su artículo tercero, dedicado a los deberes de este organismo, conviven una serie de puntos de carácter ético, que definen los fines del servicio público, con el «objetivo de atender a la más amplia audiencia» (BOE, 2006).

De cara a futuras investigaciones, resulta pertinente incidir en esta cuestión, para lo cual se propone explorar con mayor profundidad el impacto que la liberalización del mercado televisivo tuvo sobre otros medios públicos en Europa, para trazar paralelismos y diferencias en las respuestas de cada país. Asimismo, sería interesante estudiar cómo la percepción pública de la independencia y credibilidad de TVE está influida por los intereses económicos en la televisión privada. Finalmente, los efectos a largo plazo de estas decisiones estructurales sobre sostenibilidad y competitividad de las cadenas públicas en la era digital ofrecen un campo fértil para futuros estudios y un reto que cumplir: concluir dónde y cómo deben situarse los medios de comunicación públicos.

## 8. Financiación y apoyos

Estudio apoyado por el Grupo de Investigación Reconocido (GIR) HISMEDIA.

## 9. Referencias bibliográficas

- ¿Para cuándo el cambio?. (26 de febrero de 1983). *Supertele*.
- 'Pero, ¿esto qué es?', un espacio de humor para la noche de los viernes en TVE. (20 de mayo de 1989). *El País*.
- «El precio justo», con problemas de arranque. (22 de febrero de 1988). *Teleprograma*.
- «Tribunal popular», un juicio sobre un tema de interés sustituirá en agosto a «El precio justo». (30 de mayo de 1989). *ABC*.
- Álvarez, F.F. (3 de agosto de 1987). Pilar Miró nombra al primer delegado territorial de RTVE. *ABC*.
- Attard, E. (1984). *El cambio antes y después. Dos años de felipismo*. Argos Vergara.
- Baget Herms, J.M. (4 de marzo de 1989). «Juncal» y los Quintero. *La Vanguardia*.
- Benedicto, M., Fernández, C. y Weinberg, O. (25 de mayo de 1987). Lluvia de millones para unos estudios. *Teleprograma*.
- Berdón-Prieto, P. (2023). *A través de la pantalla. Televisión y poder en la España del cambio socialista* [Tesis doctoral, Universidad de Valladolid].
- Berdón-Prieto, P. y Martín-Jiménez, V. (2020). La televisión pública española a examen: la injerencia de la política en TVE a través del control parlamentario (1982-1986). *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 26(3), 875-889.
- Boletín Oficial del Estado* (2006). Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal. *BOE* nº 134.
- Bustamante, E. (1999). *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*. Gedisa.

- Bustamante, E. (2006). *Radio y televisión en España: historia de una asignatura pendiente de la democracia*. Gedisa.
- Campo Vidal, M. (1985). *Confidencias. La televisión por dentro*. Muchnik Editores.
- Canosa, F. (2010). La televisión franquista de papel (1948-1966). En C. Navajas y D. Iturriaga (Coord.), *Novísima. II Congreso Internacional de Historia de Nuestro Tiempo*. (pp. 339-348). Universidad de La Rioja.
- Carreño, J. L. (2021). *La otra televisión pública española: una revisión de las televisiones autonómicas y su adaptación al escenario digital* [Tesis doctoral]. Universidad de Valladolid.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (1983). *Barómetro de julio de 1983. Estudio n° 1361. 7. Comienzan en TVE los nuevos informativos del fin de semana*. (19 de febrero de 1983). *El País*.
- Comisiones Obreras RTVE (1982a). Nueva Dirección. *La Hoja*, 42. p. 1.
- Comisiones Obreras RTVE (1982b). ¿Por qué no están constituidos los consejos asesores? *La Hoja*, 34. p. 2.
- Congreso de los Diputados (1983a). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 6.
- Congreso de los Diputados (1983b). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 107.
- Congreso de los Diputados (1984). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 140.
- Congreso de los Diputados (1984a). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 140.
- Congreso de los Diputados (1984b). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 232.
- Congreso de los Diputados (1984c). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 261.
- Congreso de los Diputados (1985). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 271.
- Congreso de los Diputados (1986). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 51.
- Congreso de los Diputados (1988). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 248.
- Congreso de los Diputados (1989a). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 406.
- Congreso de los Diputados (1989b). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 412.
- Conteras, J.M. (10 de noviembre de 1987). Un 'modelo Miró' de televisión privada. *El País*.
- Conteras, J.M. (4 de febrero de 1989). Luis Solana: «Vamos a ser el equipo del triunfo en RTVE». *El País*.
- De Diego, E. (10 de diciembre de 1982). José María Calviño y Alfonso Guerra prometieron una RTVE independiente. *ABC*.
- El Consejo Asesor de RTVE en Andalucía exige su delegado territorial*. (20 de enero de 1985). *ABC*.
- Entretiene algo más...* (15 de octubre de 1984). *Teleprograma*.
- Feo, J. (1993). *Aquellos años*. Ediciones B.
- Fort, C. (18 de febrero de 1983). «Profesionalmente no hay sexo». (Entrevista). *Tele-radio*.
- García Gómez, R. (10 de junio de 1988). La Eurocopa, todo un espectáculo. *ABC*.
- García Gómez, R. (13 de abril de 1987). «Un, dos, tres» sube la audiencia del lunes a dieciocho millones. *ABC*.
- García Gómez, R. (3 de septiembre de 1988). Luis de Benito respondió «con honradez y profesionalidad» a las consignas de Pilar Miró. *ABC*.
- Gómez Montano, A. (2005). *Independencia editorial y pluralismo en el servicio de radiodifusión europeo. Reforma de RTVE* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid].
- Grupo Socialista de Radio y Televisión (1979). *Los socialistas y el Estatuto Jurídico de RTVE*. Sindicato de Radio y Televisión de la UGT.
- Guerra, A. (2006). *Dejando atrás los vientos. Memorias 1982-1991*. Espasa.
- He buscado los mejores profesionales independientemente del carné*. (14 de diciembre de 1982). *ABC*.
- Hernández, J. (29 de abril de 1983). La nueva programación. *Tele-radio*.
- Íñigo, J. M. (2013). *La tele que fuimos. Del Un, dos, tres a la telebasura*. Ediciones B.
- Julio de Benito, jefe de los Servicios Informativos de TVE*. (28 de octubre de 1986). *ABC*.
- Laguna, A. y Martínez F. A. (2013). De la dictadura al mercado: la transición de los medios de comunicación en España o dónde quedó la responsabilidad social de los medios. *Trípodos*, 32, 171-188.
- Los trabajadores de RTVE podrían ir a la huelga tras el cese de las negociaciones con la empresa*. (14 de mayo de 1989). *ABC*.
- Luis Solana aboga por convertir TVE en sociedad anónima*. (4 de julio de 1989). *El País*.
- Manuel Campo Vidal: «Punto y aparte»*. (6 de enero de 1986). *Tele-radio*.
- Martín Jiménez, V. (2018). Programación y estrategias de programación en la Transición. En J. Montero Díaz (Dir.). *Una televisión con dos cadenas. La programación en España (1956-1990)*. Cátedra.
- Martín Medem, J. M. (2007). *La agonía de TVE o cómo se destruye la televisión pública*. El viejo topo.
- Martínez Soler, J. A. (2022). *La prensa libre no fue un regalo. Cómo se gestó la transición*. Marcial Pons.
- Martínez, J. (2022). *El corte en RTVE. Así arrancó la huelga general 14-D-1988*. El Garaje ediciones.
- Miseria tras el telón*. (27 de octubre de 1986). *El País*.
- Molinero, L. (21 de mayo de 1983). «Los desastres de la guerra». *La Vanguardia*.
- Monje Ciruelo, L. (4 de mayo de 1986). TVE, unida al Eutelsat desde Guadalajara. *ABC*.
- Montero, J. (2022). Historia de la nueva televisión. Evolución y novedad. En J. Montero, M. A. Paz y M. R. Lacalle (Eds.), *La edad dorada de la televisión generalista en España (1990-2010)*, (pp. 27-43). Tirant Humanidades.
- Montero, J. (Coord.) (2018). *Una televisión con dos cadenas. La programación en España (1956-1990)*. Cátedra.
- Mosco, V. (1998). *The Political Economy of Communication*. Sage.
- Muñiz, M. (1995). *La madre de todas las corrupciones. El feipismo en televisión*. Barbarroja.
- Muñoz, P. (1990). *RTVE. La sombra del escándalo*. Temas de Hoy.
- Pérez Mateos, J. (2008). *A la caza del espectador: estrategias de programación en los inicios de la televisión privada en España (1990-1994)* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid].

- Pérez Ornia, J. R. (1987). *La televisión y los socialistas (actividades del PSOE respecto a TVE durante la transición 1976-1984)* [Tesis doctoral inédita, Universidad Complutense de Madrid].
- Pérez Ornia, J. R. (31 de marzo de 1985). ¿La serie del 'cambio'? *El País*.
- Pérez Ornia, J. R. (6 de enero de 1987). Los nuevos telediarios comenzarán el lunes. *El País*.
- Pérez Ornia, J.R. (22 de julio de 1986). Calviño presenta los nuevos sistemas informáticos para el control de audiencia y la gestión de RTVE. *El País*.
- Pérez Ornia, J.R. (8 de diciembre de 1982). Calviño nombrará mañana a los principales directivos de RTVE. *El País*
- Pilar Miró critica la gestión global de Calviño y considera necesaria la televisión privada. (27 de noviembre de 1986). *El País*.
- Pilar Miró renueva el equipo directivo de RTVE. (23 de octubre de 1986). *El País*.
- Pilar Miró volverá a comparecer ante el Consejo de Administración. (9 de diciembre de 1987). *El País*.
- Puntualizaciones sobre el cambio. (11 de marzo de 1983). *Tele-radio*.
- Que se tomen el tiempo necesario... (23 de febrero de 1987). *Teleprograma*.
- RTVE (1985). *Anuario 1983-1984*. Radio y Televisión Española.
- RTVE (1986). *Anuario 1985*. Radio y Televisión Española.
- RTVE (1987). *Anuario 1986*. Radio y Televisión Española.
- RTVE (1988). *Anuario 1987*. Radio y Televisión Española.
- RTVE (1989). *Anuario 1988*. Radio y Televisión Española.
- RTVE (2021). *Acuerdos recogidos en las actas del Consejo de Administración del Ente Público RTVE (1987)*
- Rueda, J.C. (2018). La televisión, símbolo del desarrollo franquista: algunas claves de interpretación. *Cercles. Revista d'història cultural*, 21. 101-129. <https://doi.org/10.1344/cercles2018.21.1004>
- Sinova, J. (1983). *La gran mentira. El tinglado de la televisión al descubierto*. Colección Tablero.
- Sinova, J. (1995). *El poder y la prensa. El control político de la información en la España felipista*. Ediciones Internacionales Universitarias.
- Solana completa su equipo directivo con Miguel Miaja Fol. (2 de marzo de 1989). *ABC*.
- Sotillos, E. (2002). *1982, el año clave*. Aguilar.
- Tijeras, R. (2005). *Las guerras del pirulí. El negocio de la televisión pública en la España democrática*. Debate.
- Tristán La Rosa, delegado de RTVE en Cataluña dimite al conocer su presunta implicación. (9 de febrero de 1985). *El País*.
- TV2 emitirá «El precio justo» los domingos por la tarde a partir del próximo 5 de noviembre. (14 de septiembre de 1989). *La Vanguardia*.

**Pablo Berdón Prieto.** Profesor de la Universidad de Valladolid (UVa) y de la Universidad Europea Miguel de Cervantes (UEMC). En 2023 defendió en la UVa su tesis doctoral sobre la historia política de TVE. Realizó sus estudios doctorales gracias a un contrato de investigador predoctoral en formación (UVa). En ese periodo estuvo de estancia en la Universidade Lusófona do Porto y en la Universidad Complutense de Madrid. Desde 2015 es graduado en Publicidad y Relaciones Públicas y en 2016 completó el Máster en Investigación de la Comunicación como Agente Histórico-Social. Ha publicado más de 20 artículos en revistas de alto impacto y ha asistido a más de 25 congresos internacionales. Sus líneas de investigación se centran en la historia de los medios de comunicación, el impacto de la desinformación en la sociedad y la polarización afectiva relacionada con la ideología política. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5279-4426>